

رضا الزبون في إطار تمكين العاملين  
دراسة مقارنة في مجموعة من فروع مصرفي الرشيد والرافدين / الموصل

م. سالم حامد حمدي  
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل

**Customer satisfaction in the framework of employees  
empowerment: comparative study in many branches of  
AL-Rasheed and AL-Rafiden banks/Mosul**

**Lecturer Salim H. Hamdi  
College Admin. & Econ. /Mosul Uni.**

تاريخ قبول النشر ٢٠١٦/٣/٢٨

تاريخ استلام البحث ٢٠١٥/١٠/٢٨

**المستخلص:**

البحث يمثل محاولة لإبراز دور أبعاد التمكين في تعزيز رضا الزبون، انطلاقاً من فرضيتين رئيسيتين تتمثل الأولى في وجود علاقة ارتباط والثانية بوجود علاقة ذات تأثير معنوي بين أبعاد التمكين مجتمعة كمتغير مستقل وأبعاد رضا الزبون كمتغير معتمد وفرضيتين فرعيتين بوجود علاقة ارتباط وتأثير معنوي بين أبعاد محوري البحث انفراداً، وفي هذا الإطار اعتمد الباحث على الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال الاعتماد على المصادر العلمية المتمثلة بالكتب والرسائل والأطاريح الجامعية، وتم تصميم استمارة استبانة لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة وتحليلها، وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أبرزها تجسيد المصرفين المبحوثين لأبعاد إستراتيجية التمكين وتوظيفها في اغلب أبعاد رضا الزبون واقترح على المصرفين مجموعة مقترحات أهمها ضرورة إعطاء العاملين مساحة أوسع في أداء مهامهم للأخذ باستراتيجية التمكين بقوة وتوظيفها بالارتقاء ببعض أبعاد رضا الزبون التي لم يكن أداؤها بالمستوى المطلوب.

**الكلمات المفتاحية:** تمكين العاملين، رضا الزبون.

**Abstract:**

The research try to illustrate the roles of empowerment dimensions in enhancing customer satisfaction through two key hypothesis, the first focus on testing correlation relationship, while the second emphasis on examining the impact of all empowerment dimensions as independent variable in customer satisfaction as dependent variable. And two branch hypotheses focuses on testing the correlation and the impact between two variables of research, in this field, the researcher rely on the descriptive analysis manner depend on scientism sources, such as books and theses, it was designed an questioner for collecting data which relating to the study variables and analysis them. The research conclude that both banks apply empowerment strategy and use this strategy in enhancing most dimensions of customer satisfaction. According to conclusions the research recommend that both banks should empower employees and give them wide authority to be able to perform their jobs in order to undertake empowerment strategy and apply it in some of customer satisfaction dimensions especially for those dimensions whose not work well.

**Key words:** Employees empowerment, Customer satisfaction.

**المقدمة:**

تواجه منظمات الأعمال تحديات وضغوطات مستمرة تفرضها مستجدات حالة المنافسة القائمة في الأسواق المعاصرة، مما يحتم عليها البحث عن آليات متجددة ترسي أسس التعامل العقلاني مع مدخلاتها، وفي مقدمتها العنصر البشري الذي بات يشكل حجر الزاوية في كل منظمة والذي عُد من أهم الأصول غير الملموسة للمنظمات، سواءً أكان ذلك متمثلاً بالزبائن الداخليين أم الخارجييين، وما إستراتيجية التمكين إلا واحدة من هذه الآليات التي فرضت نفسها في منظمات الألفية الثالثة، تلك الاستراتيجية القائمة على منح العاملين مساحةً أوسع وإتاحة المعلومات المزدوجة بين الإدارة والعاملين في الزمان والمكان المطلوبين ومساهمة العاملين الجادة في حل مشكلات العمل على وفق فرق العمل بعيداً عن الهرمية وبعتماد الرقابة الذاتية. وتعد المنظمات المصرفية من المنظمات الخدمية التي دأبت على تطوير خدماتها في ظل تصاعد وتائر المنافسة في الأسواق العالمية والمحلية، وبانت لا تدخر جهداً في تتبعها المستمر لاعتماد كل ما هو جديد ومفيد للارتقاء بمستوى تقديم خدماتها ويعد توجيهها صوب التمكين خياراً إستراتيجياً فاعلاً تسعى من خلاله إلى إتاحة الفرص لكل العاملين ومنحهم الصلاحيات اللازمة وتفعيل الاتصالات المزدوجة في ظل حرية التصرف لاتخاذ القرارات اللازمة دون الرجوع إلى مشرفيهم متوخية النهوض بمستوى أدائهم بما يتمخض عن ذلك من امتداد جسور الثقة بين الإدارة والعاملين وصولاً إلى الإبداع وفق الرؤية الإستراتيجية للمنظمة، ويعد الحصول على رضا الزبون الشغل الشاغل لهذا النوع من المنظمات، ومن أجل تحقيق الرضا فقد اجتهد الباحثون في إيجاد سبل عديدة لقياسه بما فيها إشراك ممثلين منتخبين من الزبائن لتوصيل أصواتهم إلى الإدارة ووضع بصماتهم في القرارات التي تتخذها المنظمات. وتناول البحث دور بعض أبعاد تمكين العاملين في نيل رضا الزبائن وفهم وتحديد حاجاتهم وإعطاء العاملين المتعاملين مع الزبائن السلطة في معالجة المواقف دونما حاجة لاستحصال موافقات الجهات الأعلى، عبر دراسة مقارنة لمجموعة من فروع مصرفي الرافدين والرشيد في الموصل. وتضمن البحث أربعة محاور، كالاتي:

أولاً: منهجية البحث.

ثانياً: الإطار النظري.

ثالثاً: الإطار الميداني.

رابعاً: الاستنتاجات والمقترحات.

**أولاً: منهجية البحث****مشكلة البحث:**

تشكل التحديات والضغوطات المستمرة التي تتعرض لها منظمات الأعمال دافعاً لها باتجاه التحري عن الآليات المتجددة في أداء مهامها لتعزيز موقعها التنافسي عبر التركيز على العنصر البشري الذي أضحي من أهم أصولها المعنوية، وذلك من جهتين، فهي تسعى للارتقاء به كزبون داخلي تؤهله لأداء الأعمال الملقاة على عاتقه بفاعلية وكفاءة بمنحه الحرية والاستقلالية والسلطة التي تستوجبها عملية صنع القرارات التي تستلزمها معالجة المواقف الخاصة بتقديم الخدمات للزبائن الخارجييين، وتعد المنظمات المصرفية من المنظمات الخدمية الأكثر حاجة لتعزيز تواصلها مع الزبون بفعل طبيعة أنشطتها.

- ومن خلال الزيارات الاستطلاعية التي أجراها الباحث لعدد من فروع مصرفي الرشيد والرافدين في الموصل، يمكن تحديد مشكلة البحث من خلال التساؤلات الآتية:
- ١- ما هو تصور العاملين إزاء أبعاد التمكين؟
  - ٢- ما مدى تجسيد العاملين لأبعاد التمكين في أدائهم للمهام الموكلة إليهم؟
  - ٣- هل من الممكن الوصول إلى نيل رضا الزبون من خلال اعتماد بعض أبعاد التمكين في أداء الأعمال التي يضطلع بها العاملون؟
  - ٤- ما طبيعة العلاقة والأثر بين أبعاد التمكين وتحقيق الرضا للزبون؟

### أهمية البحث:

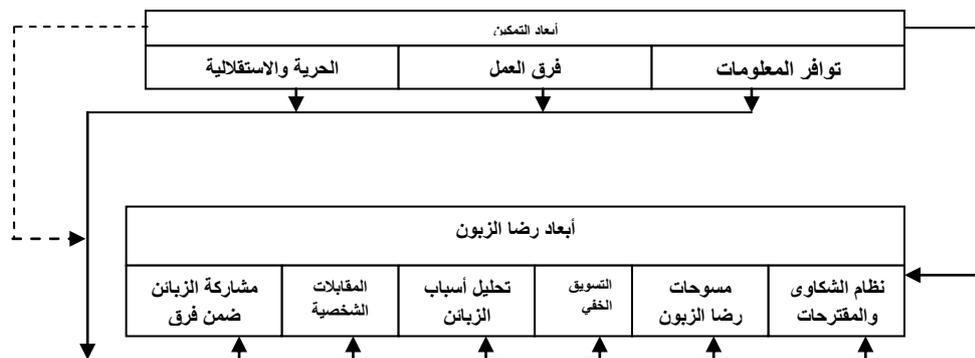
تنبثق أهمية البحث من طبيعة موضوعه، فهو يسלט الضوء على أبرز ما ينبغي على المنظمات اعتماده متمثلاً بتبني استراتيجية التمكين في صنع القرارات التسويقية النابعة من الاتصالات المزدوجة بين الإدارة والعاملين ودورها الفاعل في الظفر برضا الزبون.

### أهداف البحث:

- تكمن أهداف البحث في الآتي:
١. إبراز أهمية إستراتيجية التمكين في المنظمات المصرفية.
  ٢. توضيح دور اعتماد إستراتيجية التمكين في نيل رضا الزبون.
  ٣. تقديم مقترحات لإدارات فروع المصرفين المبحوثين في إطار موضوع البحث.
  ٤. التعرف على طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين أبعاد التمكين و رضا الزبون.

### أنموذج البحث وفرصياته:

اعتمد البحث أنموذجاً افتراضياً يوضح طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات البحث كما موضح بالشكل (١) الآتي:



شكل رقم (١)

### أنموذج البحث الافتراضي

المصدر: الشكل من إعداد الباحث

وتأسيساً على الأنموذج تم صياغة الفرضيات الآتية للبحث:  
**الفرضية الرئيسية الأولى:** توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التمكين مجتمعة (كمتغير مستقل) وأبعاد رضا الزبون (كمتغير معتمد مجتمعة).  
 وانبتقت عنها الفرضية الفرعية الآتية: يوجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد التمكين كمتغير مستقل منفردة وأبعاد رضا الزبون كمتغير معتمد منفردة.  
**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير معنوي لأبعاد التمكين مجتمعة كمتغير مستقل وأبعاد رضا الزبون مجتمعة كمتغير معتمد.  
 وانبتقت عنها الفرضية الفرعية الآتية: يوجد تأثير معنوي لأبعاد التمكين كمتغير مستقل منفردة وأبعاد رضا الزبون كمتغير معتمد منفردة.

### منهج البحث:

اعتمد البحث على:

- ١- المنهج الوصفي التحليلي من خلال الكتب والدوريات والرسائل والأطاريح التي أتاحت للباحث والمتعلقة بموضوع البحث.
- ٢- من أجل الحصول على البيانات الأولية التي يتطلبها البحث تم تصميم استمارة استبانة تضمنت متغيراته.

ووزع منها (١٢٠) استمارة استبانة منها (٥٠) على عينة من العاملين في مصرف الرشيد في فرعي الموصل/٣ والدواسة أعيدت بالكامل و (٧٠) على عينة من موظفي الرافدين شملت فروع أم الربيعين ابن الأنثير، الرماح، آشور، ونيوى أعيد منها (٥٠) استمارة، صُممت على وفق مقياس ليكرت الخماسي (٥-١) بوسط فرضي (٣).

اعتمد البحث في تناول أبعاد التمكين على (Bigdel, 2012)، (Budijanto, 2013) (Mearting, 2013)، (شريف، ٢٠٠٢)، (النعمة وسليمان، ٢٠١٢)، (المهتدي، ٢٠٠٣)، (جودة، ٢٠٠٤)، (الحجيات، ٢٠١٣) (الطائي وقداة، ٢٠٠٨) في تناول أبعاد رضا الزبون.

### حدود البحث:

الحدود الزمانية: ٢٠١٥/١/٢-٢٠١٥/٦/٣٠

الحدود المكانية: فروع مصرف الرشيد والرافدين المشار إليها في منهج البحث.

### أساليب جمع البيانات وتحليلها:

اعتمد البحث على استمارة استبانة تم تصميمها اعتماداً على المصادر المدونة في منهج البحث وقد عرضت على مجموعة من الخبراء من الكادر التدريسي في كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الموصل، هم (ا. د. أكرم الطويل، ا. م. د. عادل النعمة، ا. م. د. محمد المتيوتي، ا. م. د. علي عبد الستار، ا. م. د. آلاء الجليلي)، الذين تكرموا بإبداء ملحوظاتهم بصدد استمارة الاستبانة فتم تعديلها على وفق ذلك، وللتأكد صلاحية مقياس البحث تم اعتماد مقياس Alpha-Cronbach.

أمّا بخصوص تحليل بيانات البحث فقد تم اعتماد البرنامج الإحصائي SPSS في استخراج المؤشرات الإحصائية الآتية:

١- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية فضلاً عن استخراج نسب الاستجابة ومعاملات الاختلاف يدويا باعتماد العلاقات الآتية:

$$\text{نسبة الاستجابة إلى مساحة القياس} = (\text{الوسط الحسابي للإجابات} / ٥) \times ١٠٠$$

$$\text{معامل الاختلاف} = (\text{الانحراف المعياري} / \text{الوسط الحسابي}) \times ١٠٠.$$

تقييم نسب الاستجابة تم وفق ثلاث مستويات كالاتي: الأول (المرتفع) ٠.٦٨ - ١، الثاني (متوسط مستوى الحالة المدركة) ٠.٣٤ - ٠.٦٧، الثالث (المتدني) ٠.٠١ - ٠.٣٣ (حسين، ٢٠١٣، ٢٣).

٢- معامل الارتباط البسيط والمتعدد لتحديد قوة العلاقة بين متغيرات البحث.

٣- الانحدار البسيط والمتعدد لقياس التأثير المعنوي للمتغيرات.

ويبين الجدول (1) وصفاً للأفراد المبحوثين.

### جدول رقم (1)

#### وصف بعض سمات الأفراد المبحوثين

| الرافدين |       | الرشيد |       | المتغير         |
|----------|-------|--------|-------|-----------------|
| %        | العدد | %      | العدد |                 |
| ٣٠       | ١٥    | ١٤     | ٧     | العمر ٣٥-٣٠     |
| ١٤       | ٧     | ٤٢     | ٢١    | ٤٠-٣٦           |
| ٢٦       | ١٣    | ٣٠     | ١٥    | ٤٥-٤١           |
| ٣٠       | ١٥    | ١٤     | ٧     | ٤٦ فأكثر        |
|          |       |        |       | التحصيل الدراسي |
|          |       | ٤      | ٢     | دبلوم عالي      |
| ٤٠       | ٢٠    | ٣٠     | ١٥    | بكالوريوس       |
| ٢٠       | ١٠    | ٢٤     | ١٢    | دبلوم           |
| ١٨       | ٩     | ٢٨     | ١٤    | إعدادية         |
| ٢٢       | ١١    | ١٤     | ٧     | متوسطة          |

المصدر: الجدول من إعداد الباحث اعتماداً على استمارة الاستبانة الموزعة على المبحوثين.

يبين الجدول رقم (١) ان فئة الأعمار ٤٠-٣٦ سنة كانت هي الغالبة في مصرف الرشيد أما في الرافدين فقد احتلت الفئة ٣٥-٣٠ سنة مكان الصدارة، وهما فئتان متقاربتان من جهة الأعمار منتجتان ومؤهلتان للتطور إذا أوليت لهما الأهمية اللازمة من التدريب داخل وخارج القطر وتمت رعايتهما بالحوافز المادية والمعنوية، والفئة ٤٦ سنة كانت الأولى أيضاً في الرشيد وتتمتع بخبرة وظيفية جيدة، أما من جهة التحصيل العلمي فإن حاملي شهادة البكالوريوس في المصرفين يمثلون الأغلبية مما يستدعي إيلاء الأهمية الخاصة بهم والعمل على الارتقاء بأدائهم كما أسلفنا سابقاً تدريباً واحتضاناً مادياً ومعنوياً لاسيما ونحن نبحث في تمكين العاملين إذ ينبغي إتاحة كل المعلومات للعاملين ومنحهم الحرية والاستقلالية في أداء المهام المناطة بهم واعتماد العمل الفرقي بعيداً عن الهرمية ووضعهم في محك المسؤولية ضمن الاطر الإرشادية والمراقبة الذاتية واضعين نصب أعينهم الرؤية الإستراتيجية للمنظمة.

## ثانياً: الإطار النظري التمكين

### ١ - مفهوم التمكين

لقد ورد ذكر التمكين في كتاب الله العزيز في أكثر من آية في سور مختلفة، منها:

أعوذ بالله من الشيطان الرجيم، بسم الله الرحمن الرحيم:

(الَّذِينَ إِنْ مَكَّنَّاهُمْ فِي الْأَرْضِ أَقَامُوا الصَّلَاةَ وَآتَوُا الزَّكَاةَ وَأَمَرُوا بِالْمَعْرُوفِ وَنَهَوْا عَنِ الْمُنْكَرِ وَلِلَّهِ عَاقِبَةُ الْأُمُورِ) {٤١} / سورة الحج، (وَقَالَ الَّذِي اشْتَرَاهُ مِنْ مِّصْرَ لِامْرَأَتِهِ أَكْرِمِي مَثْوَاهُ عَسَى أَنْ يَنْفَعَنَا أَوْ نَتَّخِذَهُ وَلَدًا وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ وَلِنُعَلِّمَهُ مِنْ تَأْوِيلِ الْأَحَادِيثِ وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَى أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ) {٢١} / سورة يوسف، (وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ) {٥٦} / سورة يوسف، وبالرجوع إلى التفسير المختصر للآية الأخيرة، أي جعلنا له مكانة هي قدرته ونفوذ أمره ونهيه، حتى صار الملك يُصدر عن رأيه (الأشقر، ١٩٨٥، ٣١١).

ويتمثل بإعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات في صنع القرارات وادعاء الأعمال  
Center For Performance Excellence Business Criteria Glossary Of Key  
(Terms, 2004,3)

ويتأتى من فهم ما هو مطلوب من الموظف وقدرته على تقييم انجازاته وتقديمه في العمل

([WWW.ntu.edu/notes/Basmanchannel/BYHAM](http://WWW.ntu.edu/notes/Basmanchannel/BYHAM)) والتفويض ينبغي ان يمنح بتمتع بما ينسجم وميزات الفرد، فليس كل العاملين متطابقين في ميّزاتهم، فهم يمتلكون مهارات وقدرات وحاجات مختلفة (Quest For Quality In Canadian Health care, Deveirin and Covey, 1991, 3)، وعد البعض التمكين بكونه عملية زيادة الفاعلية الذاتية للآخرين التي يعبر عنها في اعتقاد الفرد في قدرته على الأداء الناجح للمهام (Karketal., 2003, 248)، وهو عملية متعددة الأبعاد اجتماعية واقتصادية ونفسية تساعد الأشخاص على كسب سيطرة في حياتهم وتدعم القادة على التطبيق في العمل لديهم لاستخدامها في حياتهم ومجتمعاتهم المحلية والواسعة على قضايا يعدونها مهمة ([WWW.joe.org.czuba,2009,2](http://WWW.joe.org.czuba,2009,2))، والعاملين والإدارة يعدان مصدر قوة أساسية للمنظمات، لذا فإن المنظمات التي تتبنى التمكين ترى أنّ العلاقة الحسنة مع عاملها سيوفر لها ظروف عمل جيدة، فرص تطور للأفراد، شعور العاملين والمالكين بالمشاركة في المكاسب في الإنتاجية والأرباح، بما يعزز مركزها التنافسي (Daft, 2003, 56)، ويتمخض عن المشاركة القوية للعاملين تعزيز الثقة لديهم والقدرة على إنجاز أعمالهم والاعتقاد بأنهم مساهمون مؤثرون في المنظمة (Snell & Baceman, 2011, 471)، وهو يعطي العاملين المسؤولية لإجراء التحسينات والسلطة لصنع التغييرات، والقرارات المتخذة من قبلهم تبصرهم كثيراً بالمشاكل الخاصة بأعمالهم وحلولها (Stevenson, 2007, 417).

وتأسيساً على ما تقدم نستشف بأن التمكين يتمثل بإعطاء المنظمة لأفرادها الاطلاع على كل المعلومات التي تهمهم بصورة مباشرة في ذات الوقت الذي يحتاجونها فيه وتسلحهم بالعلم والمعرفة والاطلاع على كل ما هو جديد وفعال في مجال أعمالهم من خلال الدورات التدريبية

محلياً وعالمياً فضلاً عن تثقيف أنفسهم ذاتياً وغرس حب المنظمة في أنفسهم كأعلى ما يمكنون وتشجيعهم مادياً ومعنوياً وإعطائهم الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات مركزين على العاملين في الخطوط الإشرافية ذات العلاقة المباشرة بالمتغيرات البيئية وفي الانقسام الحدودية التي ترتبط عملياتها مع زبائن المنظمة مباشرة والتغاضي عن الإخفاقات وتصحيح المسارات إيجابياً، للارتقاء بمستوى أدائهم كما ونوعاً، متحملين بشجاعة وثبات مسؤولية تلك القرارات جنباً إلى جنب مع إداراتهم خدمة لمنظمتهم.

## ٢- أبعاد التمكين

لقد تمخض عن تعدد الدراسات الخاصة بهذه الأبعاد، تنوع وتعدد آراء الباحثين إزاءها، وندرج بعضاً منها في الجدول (٢) المدون أدناه:

### جدول رقم (٢) بعض أبعاد التمكين

| ت | الباحث                              | الأبعاد المعتمدة في البحث   |
|---|-------------------------------------|---|
| ١ | (المعاضدي والحافظ، ٢٠١٣،<br>٩-١١)   | الثقة، الاتصالات، المعرفة   |
| ٢ | (شريف، ٢٠٠٣، ٦٣-٧١)                 | توافر المعلومات، الاستقلالية ضمن حدود، امتلاك المعرفة                                       |
| ٣ | (بريس، ٢٠١٠، ٢٤٣-٢٤٤)               | المشاركة في المعلومات، الهيكل التنظيمي، فرق العمل   |
| ٤ | (النعمة وسليمان، ٢٠١٢، ١٧٢-<br>١٧٣) | المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، الإدارة الذاتية                                   |
| ٥ | (الساعدي، ٢٠٠٦، ٦٦-٧٥)              | المشاركة بالمعلومات، الحرية والاستقلالية، استبدال النظام الهرمي التقليدي بفرق العمل الذاتية |
| ٦ | (الجميل، ٢٠١٣، ٢٤-٢٦)               | امتلاك المعلومات وتوافرها، الحرية والاستقلالية، امتلاك المعرفة، فرق العمل                   |

المصدر: الجدول من إعداد الباحث.

ويلاحظ في الجدول رقم (٢) أنَّ هناك اتفاقاً إلى حد بعيد على أنَّ أبعاد تمكين العاملين، تتمثل في الآتي:

(توافر المعلومات، فرق العمل، الحرية والاستقلالية) وهي الأبعاد التي سيعتمدها البحث، وفيما يأتي توضيح مبسط لهذه الأبعاد وبما يخدم أهداف البحث:

### أ- توافر المعلومات:

إنَّ تسليح المنظمة بالمعلومات أمر ضروري لاسيما إن اكتسبتها ونشرتها وأحسنست استخدامها، فأتاحها للمستويات الدنيا، ورفع آراء العاملين باستخدام الاتصالات المتصاعدة، والمعلومات التي يتم جمعها من خارج مجاميع أعمالهم (الاتصال الأفقي)، والمعلومات المتعلقة بعلاقة المنظمة ببيئتها الخارجية، تصب في تحسن الأداء المنظمي، وتجعل الأفراد أكثر تفهماً لأسباب اتخاذ القرارات مما تزيد من التصاق العاملين بالمنظمة وتفاعلهم مع إستراتيجيتها (شريف، ٢٠٠٢، ٦٣-٦٤)، فهي وسيلة تستخدمها الإدارة لإجبار العاملين على تحمل مسؤولياتهم (الجميل، ٢٠١٢، ٦٤)، ويتمخض عنها الوصول إلى التنسيق الأفضل بين أقسام المنظمة فضلاً عن تقليص حالة التكرار في جمع البيانات (Bigdel, 2012, 280).

ويشير Griseri إلى أنه لا يوجد شيء يجعل العاملين يتقنون بإدارتهم أكثر من مشاركتهم بالمعلومات الخاصة بمنظمتهم مما لا يعرفها ممن هم خارجها (النعمة وسليمان، ٢٠١٢، ١٧٢-١٧٣)، ويرى Haag إن هذه المشاركة تتجسد في إمكانية حصول أي فرد في المنظمة مهما كانت وظيفته على المعلومات، ويؤكد Sutherland على الغنى المعلوماتي والمستوى العالي من الممارسات المتعلقة بفريق العمل لتأثيرهما الإيجابي على إدراك العاملين تجاه التمكين (جلاب والحسيني، ٢٠١٣، ٨٦-٨٧).

إن معرفة العاملين بأهداف واستراتيجيات منظماتهم تعد من أهم المعلومات التي ينبغي إتاحتها لهم (بريس، ٢٠١٠، ٢٤٣)، وتكمن قدرة العاملين في حل مشكلات العمل على وفق عقلية المالكين والإدارة على امتلاكهم للمعلومات التي يمتلكها المالكون والإدارة (الساعدي، ٢٠٠٦، ٦٦-٦٩).

وبناءً على ما تقدم، يرى الباحث أن إتاحة المعلومات للعاملين تعد من أساسيات التمكين لاسيما تلك التي تتعلق بأهداف واستراتيجيات المنظمة وعلاقتها بالبيئة الخارجية كي يلتصق العاملون بمنظمتهم ويتحملون مسؤولياتهم ويحلون مشكلات العمل بالشكل الذي يرتئيه المالكون والإدارة ويتباهون بامتلاك معلومات لا تتاح لمن هو خارج منظمتهم.

#### ب- فرق العمل:

فرق العمل هي مجموعة صغيرة من العاملين قوامها ٣-١٢ فرداً، لديهم المؤهلات والقدرة على انجاز أهداف المنظمة، تكمل مهارات بعضهم البعض بما يخفف الجهد المطلوب من كل منهم (الجميل، ٢٠١٣، ٢٥)، وتعد أكثر فاعلية من العمل الانفرادي في حل مشكلات العمل ومن الأساليب المرضية لإنجاز الأعمال على ضوء الأهداف المرجوة من قبل المنظمة (Budijanto, 2013, 43-44)، ويستطيع الفريق التكيف مع المتغيرات التي تحصل في المواقف، ويحدد الأعضاء أولويات المهام المراد انجازها ويتبادلون المعلومات بينهم باستمرار ولا يتوانون في طلب المساعدة من خارج الفريق أن تطلب (Mearting, 2013, 6-7)، عمل الفريق الدائم، يدير الفريق نفسه بنفسه، تتناسب كفاءته وفاعليته طردياً مع مستوى السلطة والمسؤولية المتاحة له (بريس، ٢٠١٠، ٢٤٤)، تسود الفرق المنظمات المتجهة للتخلص من الهرمية السائدة، تتغلب الأهداف الجماعية على الشخصية (النعمة وسليمان، ٢٠١٢، ١٧٣)، لكي يتم تمكين الأفراد لابد للإدارة أن تشعرهم باحترام أفكارهم وثقتها الدائمة بهم في كل أرجاء المنظمة (حسونة وآخرون، ٢٠١٤، ٥٢)، إن لهذه الفرق في المنظمات التي تسعى للتمكين كيان مستقل، وهي ركيزة للهيكل التنظيمي، تغطي كافة الأنشطة (الساعدي، ٢٠٠٦، ٧٣-٧٥).

ويرى الباحث أن لفرق العمل التي تتكون من مجموعة من العاملين تتكامل مهاراتهم ويؤدون مهامهم بشكل يخفف من الجهود الفردي لكل عضو، دور كبير في تحقيق أهداف المنظمات التي تسير صوب التمكين لما تتمتع به من استقلالية وثقة واحترام على نطاق المنظمة وتغطية للأنشطة وتماسك للأعضاء وإدارة ذاتية وديمومة في العمل وسلطة وقدرة على اتخاذ القرار وجرأة في تحمل المسؤولية وقابلية على التكيف مع المتغيرات وعدم تردد في الاستعانة بالآخرين شاذاً اقتضى الأمر ذلك.

## ت- الحرية والاستقلالية:

تعني منح العاملين حرية التصرف المبدعة في ادعاء أعمالهم بشكل يمكنهم من إيجاد الحلول بأنفسهم في التعامل مع المتغيرات من خلال السلطة الواسعة الممنوحة لهم وتقدير تفاصيل عمليات الانتهاج وكل ما يتعلق بمهامهم (احمد وآخرون، ٢٠٠٨، ٩٧)، وحرية التصرف المبدعة تعتمد على قدرات العاملين، ويصف Wilkinson الاستقلالية بإلغاء دور المشرفين وإعطاء العاملين صلاحية واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحة واسعة، ويؤكد Horine على أهمية وضوح الرؤية الاستراتيجية لدى العاملين وبعدها بمثابة عقد سيكولوجي ملزم للإدارة والعاملين تجاه الأهداف المشتركة، ويعتبر Appelbaum الأشخاص الذين يفهمون هذه الرؤية بأن لهم القدرة على الاستقلالية بدلاً من انتظارها من الإدارة (الساعدي، ٢٠٠٦، ٧٠-٧٣)، والاستقلالية التي تمنحها الإدارة تكون نابعة من ثقافتها بعاملها مما يزيد من شعورهم بقدرتهم الذاتية على الاضطلاع بالمهام المعهودة إليهم وإيجاد الحلول للمشكلات التي قد تواجههم (عبد الحسين، ٢٠١٢، ٨٤)، كذلك يبعث فيهم الشعور بالرضا وثبات الشخصية والتخطيط للعمل وتنفيذه على وفق ما يرتؤونه (الجميلي، ٢٠١٣، ٢٥-٢٦)، ومن الأهمية بمكان وضوح الرؤية الاستراتيجية للمنظمة لدى العاملين وتحديد الأطر الإرشادية التي تؤمن تصرف العاملين وفق تلك الرؤية معززتين بالرقابة الذاتية المتمثلة بمقارنة المنفذ مع المخطط (النعمة وسليمان، ٢٠١٢، ١٧٣)، والرؤية الاستراتيجية تتمثل برسالة المنظمة وأغراضها وغاياتها وأهدافها واستراتيجياتها وسياساتها ويضيف إليها البعض القيم (الملوك، ٢٠٠٢، ٧٠). وبناءً على ما سبق ذكره فإن الباحث يرى من الضروري على الإدارات التي تسعى للتمكين أن تمنح عاملها مساحة أوسع في أداء أعمالهم بشكل مستقل لزرع الثقة بالنفس لديهم ولدفعهم على الإبداع وفق الرؤية الاستراتيجية للمنظمة المتمثلة برسالتها وأغراضها وغاياتها وأهدافها واستراتيجياتها وسياساتها مسترشدين بالأطر الإرشادية الكفيلة بسلامة تصرف العاملين معززين أدائهم بالرقابة الذاتية.

## رضا الزبون

## ١- مفهوم رضا الزبون:

لقد وردت كلمة الرضا في القرآن الكريم في آيات عديدة من سور القرآن الكريم منها: قوله

تعالى:

وَلَسَوْفَ يُعْطِيكَ رَبُّكَ فَتَرْضَى {٥} / سورة الضحى، وقوله تعالى (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا) {٢٩} / سورة النساء، وقوله تعالى (وَالسَّابِقُونَ السَّابِقُونَ أُولَئِكَ مِنَ الْمُهَاجِرِينَ وَالْأَنْصَارِ وَالَّذِينَ اتَّبَعُوهُمْ بِإِحْسَانٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ وَأَعَدَّ لَهُمْ جَنَّاتٍ تَجْرِي تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا أَبَدًا ذَلِكَ الْفَوْزُ الْعَظِيمُ) {١٠٠} / سورة التوبة، وقوله تعالى (جَزَاءُهُمْ عِنْدَ رَبِّهِمْ جَنَّاتٌ عَدْنٍ تَجْرِي مِنْ تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ خَالِدِينَ فِيهَا أَبَدًا رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ ذَلِكَ لِمَنْ حَشِيَ رَبَّهُ) {٨} / سورة البينة، وقوله تعالى: (وَلَسَوْفَ يَرْضَى) {٢١} / سورة الليل.

هو شعور شخصي ناتج عن مقارنة أداء المنتج مع توقعات الزبون (Lin, 2012, 10)، ويتمثل في استجابة الزبون إلى الخبرة الكلية مع المنتج أو الخدمة (Teikake, 2012, 24)، ويمكن أن يستشف من خلال ما يقوله الزبون عندما تلبى حاجاته الحقيقية أو المدركة (Stewart, 2001, 15)، وهناك من يؤكد على الجانب المعلوماتي فيقول إنَّ الرضا لا يقتصر على أداء المنتج وحده بل يتعداه إلى المعلومات التي يجهزها المسوق بشكل أعلى أو معلومات على الغلاف أو التواصل مع البائع (Masroujeh, 2009, 12)، وينبغي على المسوق أن يقلل الفجوة بين الادعاء والتوقعات إن وجدت، تلك الفجوة التي تضع المنظمات على المحك، فصغرها يعد نجاحاً لها واتساعها يمثل فشلاً لها (Hoque, 2013, 19)، ولأهمية الرضا فقد اهتم الباحثون بتحليله لفهم متغيرات التفسير على المتغيرات المعتمدة الكلية، مما يستلزم وضع فقرات قائمة الوليات، لأنَّ تحسين أيٍّ منها سوف يزيد من رضا الزبون وولائه والاحتفاظ به (Funa, 2011, 6)، كذلك أوجدوا نماذج معلومات حول الخواص التي ترتبط برضا الزبون ومنها مؤشر رضا الزبون الأمريكي، أنموذج فجوة الخدمة، أنموذج جودة الخدمة المصمم للخدمات الالكترونية (Thurnen, 2013, 8)، إنَّ من الأمور المهمة في هذا الموضوع معالجة شكاوى الزبائن، إذ أثبتت بعض الدراسات إنَّ ٩٥% من الزبائن غير الراضين يكررون ارتيادهم للمتجر المعني شاذاً تمت معالجة شكاويهم (Adegbola, 2010, 13).

يرى الباحث بأنَّ الرضا هو الإحساس المتولد لدى الزبون من جراء استهلاكه للمنتج المتمثل بالمقارنة بين المنفعة المتحققة لديه من المواصفات والخصائص التي حصل عليها من ذلك المنتج بعد استهلاكه له وبين المنفعة المتوقعة التي كانت تدور في ذهنه، فإن كانت متطابقة فقد حصل الرضا، وإن فاقت توقعاته فيستحق أكثر من الرضا وهي السعادة، فيما سيكون غير راضٍ إن خابت الآمال، ففي الحالتين الواليتين ستتحقق عمليات إعادة شراء ذلك المنتج، وإلا فلا، على أن تكون القناعة المتحققة لدى الزبون شاملة لكل الجوانب، وهي بهذا تمثل مفتاحاً رئيساً للوصول إلى أهداف المنظمة، وقد عدَّ سلاحاً تنافسياً بيد المنظمة، والرضا يحقق للمنظمة أرباحاً معقولة وللزبون إشباعاً لحاجاته ورغباته، موثقاً العلاقة الترابطية البعيدة المدى بين المنظمة والزبائن للحصول على ولائهم، ويعد الرضا من الأمور الهامة التي تنادي بها حركة حماية المستهلكين والهيئات الحكومية.

## ٢- خطوات تحقيق رضا الزبون:

إن رضا الزبون يمر عبر عدة خطوات، أهمها (الزبيدي، ٢٠١١، ٦٨):

**فهم حاجات الزبون:** وتعدّ من الأمور البالغة الأهمية للمنظمة.

أ- التغذية المرتدة للزبون تتمثل بأساليب تعرف المنظمة على مدى تلبية منتجاتها لحاجات ورغبات الزبائن من خلال مقارنة ادعاء المنتجات مع توقعات الزبائن، ويمكن اجترأ ذلك باستخدام طريقة الاستجابة.

ب- القياس المستمر الذي يعتمد تتبع الرضا باستمرار كبديل عن التعرف على تحسين أداء المنظمة في وقت محدد، باعتماد برنامج خاص لقياس الرضا.

## ٣- أساليب قياس رضا الزبون:

هناك أساليب لقياس هذا الرضا، منها:

(١) نظام الشكاوي والمقترحات. (٢) مسوحات رضا الزبون. (٣) التسويق الخفي. (٤) تحليل أسباب الزبائن المفقودين. (٥) المقابلات الشخصية. (الزبيدي، ٢٠١١، ٦٨)، (الحجيات، ٢٠١٣، ٣٤)، وقد حددها البعض بالأساليب الأربعة الأولى (الطائي وقداة، ٢٠٠٨، ١٥٤، ١٥٥) (خضر، ٢٠١٢، ٢٠) (المهتدي، ٢٠٠٣، ٦٣) فيما أضاف أسلوباً آخر هو (مشاركة الزبون ضمن فرق الجودة) (جودة، ٢٠٠٤، ٧٣)، وفيما يأتي عرضاً موجزاً للأساليب الستة التي اعتمدها البحث:

#### أ- نظام الشكاوي والمقترحات:

يسهل استخدام أنواع من هذه الأنظمة عملية اتصال المنظمة بزبائنهم والتعامل مع شكاويهم وتظلماتهم ومقترحاتهم، ومنها يدوي كالاستمارات التي تقدمها بعض المطاعم والفنادق لزبائنهم للتعرف عما يحبونه ويكرهونه، وأخرى تخصص هواتف مجانية لاتصال زبائنهم بها، ومنظمات أخرى استفادت من تقانات الاتصالات الحديثة لهذا الأمر الهام فاعتمدت الهواتف النقالة والبريد الإلكتروني وفتحت صفحات الويب على شبكة الانترنت (المهتدي، ٢٠٠٣، ٦٣)، وشركات الطيران توزع كروتاً على المسافرين في نهاية رحلاتها مستوحاة منهم عن آرائهم طالبة اقتراحاتهم (جودة، ٢٠٠٤، ٧٣). إن المنظمات الناجحة هي التي تفهم الشكاوي وتعذر وتشكر الزبون المشتكى وتقنعه بمعالجة الحيف الذي ألمّ به موضحة إجراءاتها العلاجية ومتابعة الزبون حتى تنال رضاه (خضر، ٢٠١٢، ٢١)، وللزبائن الحق في تمثيل مصالحهم في المنظمات التي يتعاملون معها (الحجيات، ٢٠١٣، ٣٤) فضلاً عن وجود صندوق اقتراحات وشكاوي يوضع في أماكن بارزة في المنظمة (الزبيدي، ٢٠١١، ٦٨)، وتشير الدراسات إلى قلة عدد الزبائن الذين يرفعون شكاويهم وتظلماتهم إلى المنظمات عندما لا يتحقق لهم الرضا، معرضين عن الشراء من المنظمة التي لا يرضون عنها متجهين إلى الشراء من المنافسين، وقد اظهرت إحدى الدراسات أن نسبة الزبائن غير الراضين ٢٥% من عدد الزبائن الكلي وأن نسبة المشتكين منهم بلغت أقل من ٥% (الطائي وقداة، ٢٠٠٨، ١٥٥).

ويرى الباحث أن لا بد للمنظمة من سبل تسلكها للكشف عن نقاط الضعف في أنشطتها وعن الأفكار المطروحة لمعالجة هذه النقاط، فضلاً عن امتصاص عدم الرضا بالثناء على المشتكين وطمأننتهم على اتخاذ الإجراءات السريعة لمعالجة السلبات ومتابعة المشتكين حتى كسب رضاهم، وقد تنوعت هذه من الأمور اليدوية البسيطة إلى تلك التي تعتمد تقانات الاتصالات الحديثة بما لا يحمل المشتكين أي تبعات مالية، وعلى المنظمة تجنب نقاط الضعف ما أمكن كي لا تفقد الزبائن الذين يعرضون عن تقديم الشكاوي.

#### ب- مسوحات رضا الزبون:

لمعالجة الإخفاق الذي قد يلحق بالأسلوب الأول، ولمتابعة حالات عدم الرضا، ولاسيما الزبائن الذين لا يرغبون بتقديم الشكاوي والاكتفاء بنقل مشترياتهم إلى المنافسين، تلجأ المنظمات إلى أسلوب المسوحات بإرسال استمارات استبانة أو الاتصال بوسائل الاتصال المختلفة التقليدية منها والحديثة للتعرف عن درجة رضاهم وعن نواياهم في تكرار عمليات الشراء من عدمه، ويزداد هذا الأسلوب فاعلية كلما كانت تقانات الاتصالات متاحة (المهتدي، ٢٠٠٣، ٦٤)، والاستبانة شائعة الاستخدام وبإمكان مصممها أن يتيح للزبون فرصة ابتداء الرأي بمحتويات الاستمارة (جودة، ٢٠٠٤، ٧٣)، وتجرى هذه المسوحات دورياً باعتماد مقياس معين مثل مقياس ليكرت

الخماسي أو السباعي للتعرف على درجة الرضا (الطائي وقداة، ٢٠٠٨، ١٥٥)، ويمكن على وفق هذا الأسلوب إجراء اتصالات هاتفية لعينة عشوائية من الزبائن الحاليين (خضر، ٢٠١٢، ٢١). وتأسيساً على ما تقدم يرى الباحث أن هذا الأسلوب استخدم لتلافي الإخفاقات التي قد تحصل في الأسلوب الأول، وذلك باعتماد مجموعة من الأسئلة توضع في استمارة استبانة تصمم على وفق مقاييس معينة كمقياس ليكرت لقياس درجة رضا الزبون وتنظم الاستمارة بشكل يسمح للزبون بإدلاء دلوه على ما يرد فيها ترسل إلى عينة عشوائية من الزبائن الحاليين للإجابة عليها تحريرياً أو توجيهها بإحدى سبل الاتصالات وتدوين الإجابة من قبل السائل وهذا الأسلوب يكون فعالاً مادام استخدام تقانات الاتصالات قائم بفاعلية.

### ت- التسويق الخفي:

لتقييم عمل المنظمات يصار إلى تأجير عدد من ذوي الخبرة في مجال التسويق أو تكليف بعض من أصحاب الوظائف الإدارية المتقدمة في تلك المنظمات على أن يتم تبديل هؤلاء الأشخاص باستمرار كي لا يكشفون، للقيام بزيارة مرافق هذه المنظمات ومرافق المنظمات المنافسة لاسيما ذات الصلة بالزبائن لإجراء تقييم للبيئة التنافسية وذلك بمقارنة أداء المنظمات المعينة بأداء أفضل المنافسين لتشخيص نقاط القوة والضعف وتعزيز الأولى ومعالجة الأخيرة، ويورد أحد الباحثين أمثلة على المرافق التي يمكن إخضاعها لهذا الأسلوب في المنظمات الفندقية ومنها مكاتب الحجز والاستقبال والمطاعم وغرف النوم وقاعات وصلات التسلية والترفيه (المهتدي، ٢٠٠٣، ٦٥)، كذلك يمكن تقمص دور الزبون من قبل بعض المسؤولين في المنظمة والاتصال هاتفياً أو إلكترونياً بالمنظمة وعرض شكاويهم للتعرف على كيفية التعامل معها (الطائي وقداة، ٢٠٠٨، ١٥٥)، وينبغي انتقاء المكلفين بهذه الأدوار بعناية بحيث لا يكونوا مجرد مراقبين ممتننين (الزبيدي، ٢٠١١، ٦٨).

### ث- تحليل أسباب الزبائن المفقودين

لمتابعة معدل الزبائن الذين قد تفقدتهم المنظمة وللتعرف على الأسباب توقف الزبائن عن التعامل مع المنظمة، تتصل المنظمة بهؤلاء الزبائن (الطائي وقداة، ٢٠٠٨، ١٥٥)، وينبغي من المنظمة أن تراقب بجدية هذا المعدل فإن كان متزايداً، عدّ دليلاً على إخفاق المنظمة في أدائها (الزبيدي، ٢٠١١، ٦٨)، إن إجراء المقابلات الجادة مع الزبائن موضوع البحث قد يُبصر المنظمة بأسباب التوقف لمعالجته (خضر، ٢٠١٢، ٢٢) ومن الأمور الهامة إجراء دراسات مستندة على معلومات دقيقة ومقارنتها مع الخدمات المقدمة في السنوات السابقة وتقييم مركزها التنافسي الحالي، وقد لا تقتصر المقابلات على الزبائن المفقودين إنما تتسع لتشمل الزبائن الحاليين الدائمين للوقوف على أهم محددات الرضا من وجهة نظرهم، وللتوصل إلى تحليلات دقيقة يصار إلى استخدام عدد من البرامج الإحصائية (المهتدي، ٢٠٠٣، ٦٦).

ويرى الباحث أن عمل المنظمة منصب أساساً لإشباع حاجات ورغبات الزبائن أفضل إشباع ممكن بالشكل الذي يؤمن لها إرباحاً معقولة، لذا فهي لا تألو جهداً في كسب رضا زبائنهم، الأمر الذي يستلزم متابعة أعداد زبائنهم دورياً ومقارنة هذه الأعداد مع الفترات السابقة مع اخذ المتغيرات البيئية بعين الاعتبار، إن تزايد هذه الأعداد بنسب مقبولة قياساً لتزايد أعدادها لدى المنافسين يعد مؤشراً إيجابياً للمنظمة، فيما يُوشر تناقصها حالة إخفاق ينبغي الوقوف عندها وإجراء

المقابلات المركزة مع عينات من الزبائن الحاليين والمفقودين للوقوف على ما يستهويهم وأعداد الدراسات الدقيقة بما فيها الدراسات الإحصائية لإعادة الزبائن المفقودين والاحتفاظ بالحاليين وكسب المحتملين من الزبائن.

### ج- المقابلات الشخصية

تستطلع المنظمة آراء زبائنها وجهاً لوجه على وفق هذا الأسلوب بتكليف موظفين أكفاء للتعرف على مستوى رضاهم وملحوظاتهم عن كل ما يتعلق بأنشطة المنظمة. ويرى الباحث في هذا الأسلوب فوائد للمنظمة لاسيما إن كان لدى الزبائن الجرأة على طرح كل ما يدور في أذهانهم ولدى العاملين القابلية على استدراج واستمالة الطرف الآخر.

### ح- مشاركة الزبائن ضمن فرق الجودة

لما كان الزبون هو الذي يستخدم المنتج، فإن رأيه بالمنتج ضروري، لذا فلا غرابة من قيام بعض المنظمات بإشراك ممثل أو أكثر من زبائنها في فرق إدارة الجودة التابعة لها، أملاً منها في تحسينها وحل المشاكل التي قد تعترضها (جودة، ٢٠٠٤، ٧٣).

## ثالثاً/ الإطار الميداني

سيتناول هذا المبحث وصفاً لميدان البحث واختبار فرضيات البحث.

### • وصف ميدان البحث

يبين الجدول (3) وصفاً لميدان البحث

### جدول رقم (3)

#### وصف ميدان البحث

| اسم المصرف | تاريخ تأسيسه في العراق | تاريخ تأسيسه في الموصل | عدد فروعها في الموصل | طبيعة النشاط | الأعمال التي يمارسها  |
|------------|------------------------|------------------------|----------------------|--------------|---|
| الرشيد     | ١٩٨٨                   | ١٩٨٨                   | ٥                    | عام          | فتح حسابات جارية، فتح حسابات توفير وودائع ثابتة، تنظيم صكوك مصدقة |
| الرافدين   | ١٩٤١                   | ١٩٤٣                   | ٧                    |              | لأمر دوائر الدولة، تنظيم خطابات ضمان                              |

المصدر: <http://www.rashedbank.gov.iq> <http://www.rafidian-bank.gov.iq>

تم التعرف على تاريخ تأسيس المصرفين في الموصل من خلال المقابلة الشخصية لموظفين لهم خدمة طويلة في كل مصرف.

وصف متغيرات البحث وتشخيصها على وفق النتائج التي اظهرتها الحاسبة الالكترونية باستخدام برنامج (SPSS).

والجدولان في الملحق (١) والملحق (٢) يوضحان ذلك للميدان المبحوث. ويبين الجدول (4) أوجه المقارنة بين إجابات المبحوثين للمصرفين.

## جدول رقم (4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة  
ومعاملات الاختلاف لإجابات المبحوثين في الميدان المبحوث

| مصرف الرافدين      |           |                 |                      |                  | مصرف الرشيد      |         |               |                      |                  | البعد ورمز أسئلته                  |
|--------------------|-----------|-----------------|----------------------|------------------|------------------|---------|---------------|----------------------|------------------|------------------------------------|
| معامل الاختلاف * ف | التقييم م | نسب الاستجابة * | الانحرافات المعيارية | الأوساط الحسابية | معامل الاختلاف ف | التقييم | نسب الاستجابة | الانحرافات المعيارية | الأوساط الحسابية |                                    |
|                    |           |                 |                      |                  |                  |         |               |                      |                  | التمكين<br>-X١<br>X٢٤              |
| 26.4               | مرتفع     | 76.3            | 1.029                | 3.9              | 21               | مرتفع   | 81.8          | 0.859                | 4.1              | توافر المعلومات<br>X8-X1           |
| 29                 | مرتفع     | 75.2            | 1.103                | 3.8              | 28.8             | مرتفع   | 75.4          | 1.064                | 3.7              | فرق العمل<br>-X9<br>X16            |
| 29.5               | مرتفع     | 73.6            | 1.090                | 3.7              | 28.5             | مرتفع   | 78            | 1.112                | 3.9              | الحرية والاستقلالية<br>-X17<br>X24 |
| 29.4               | مرتفع     | 75              | 1.116                | 3.8              | 25.9             | مرتفع   | 78.4          | 1.012                | 3.9              | المعدل العام                       |
|                    |           |                 |                      |                  |                  |         |               |                      |                  | رضا الزبون<br>-X25<br>X43          |
| 32.4               | مرتفع     | 74              | 1.198                | 3.7              | 33               | مرتفع   | 71.9          | 1.187                | 3.6              | الشكاوي والمقترحات<br>-X25<br>X27  |
| 31                 | مرتفع     | 73.9            | 1.152                | 3.7              | 32.2             | مرتفع   | 71.9          | 1.158                | 3.6              | مسوحات الرضا<br>-X28<br>X31        |
| 31                 | مرتفع     | 74.1            | 1.152                | 3.7              | 29.7             | مرتفع   | 73.5          | 1.098                | 3.7              | التسويق الخفي<br>-X32<br>X34       |

| مصرف الرافدين      |           |                 |                      |                  | مصرف الرشيد      |         |               |                      |                  | البعد ورمز أسئلته                |
|--------------------|-----------|-----------------|----------------------|------------------|------------------|---------|---------------|----------------------|------------------|----------------------------------|
| معامل الاختلاف * ف | التقييم م | نسب الاستجابة * | الانحرافات المعيارية | الأوساط الحسابية | معامل الاختلاف ف | التقييم | نسب الاستجابة | الانحرافات المعيارية | الأوساط الحسابية |                                  |
| 27.8               | مرتفع     | 77.1            | 1.083                | 3.9              | 35.4             | مرتفع   | 80.5          | 1.417                | 4                | أسباب الزبائن المفقودين -X35 X37 |
| 25.9               | مرتفع     | 78.5            | 1.009                | 3.9              | 30.2             | مرتفع   | 75.3          | 1.117                | 3.7              | المقابلات الشخصية -X38 X٤٠       |
| 35.4               | مرتفع *   | 74.1            | 1.276                | 3.6              | 57.5             | متوسط   | 60            | 1.726                | 3                | المشاركة في فرق الجودة -X41 X43  |
| 30                 | مرتفع     | 75.3            | 1.145                | 3.8              | 35.6             | مرتفع   | 72.1          | 1.283                | 3.6              | المعدل العام                     |

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات البرمجة الإحصائية (SPSS).

### تحليل إجابات المبحوثين:

لقد تضمنت استمارة الاستبانة أسئلة حول محوري البحث (تمكين العاملين، رضا الزبون) على وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتم تحليل الإجابات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، فأستخرجت الأوساط الحسابية باعتماد وسط فرضي (٣) لتقييم الإجابات فضلاً عن الانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة ومعامل الاختلاف لكل متغير، وكانت الإجابات كالاتي:

#### ١. الاجابات المتعلقة بأبعاد التمكين

تم تناولها بثلاثة ابعاد رئيسية هي: توافر المعلومات، فرق العمل، الحرية والاستقلالية، خصص لها (٢٤) سؤالاً، وكان الوسط الحسابي العام أعلى من الوسط الافتراضي إذ بلغ (3.9) للرشيد و(3.8) للرافدين، وأعلى وسط حسابي تحقق في إجابة السؤال الثاني في بُعد توافر المعلومات (تساهم مشاركة العاملين في المعلومات إلى حد كبير بتحسين عملية اتخاذ القرار) من مبحوثي الرشيد كان (4.280) وأدناه بلغ (3.4) ضمن إجابات الرشيد أيضاً جواباً للسؤال التاسع عشر في بُعد الحرية والاستقلالية (تتبع الاستقلالية التي تمنحها منظمنا لعاملينا من ثقتها بهم) كما موضح في الجداول في الملحق (١) و(٢) والمعدل العام لنسب الاستجابة كان (78.4) للرشيد، وللرافدين (٧٥) ضمن المستوى المرتفع أما الانحرافات المعيارية فكان معدلها العام للرشيد

(1.012) فيما بلغ في الرافدين (1.116) وكان المعدل العام لمعامل الاختلاف في الرشيد (25.9) وفي الرافدين (29.4)، ويُعد قرب معامل اختلاف الأبعاد منفرداً من معدلها العام مؤشراً على تجانس فقرات الاستبانة للمبوحين في المصرفين، دليلاً على اتفاق وجهات نظرهم.

## ٢. الإجابات الخاصة بأبعاد رضا الزبون:

خُصص لها (١٩) سؤالاً من خلال (٦) محاور، كان وسطها الحسابي العام أعلى من الوسط الافتراضي، فقد بلغ في الرشيد (3.6) أمّا في الرافدين فكان (3.8)، والوسط الحسابي لإجابات الرافدين الخاص بالسؤال (٣٩) (تستشف منظمتنا من خلال استطلاعها لعينة عشوائية من زبائنها الجوانب الايجابية لتعززها والجوانب السلبية لتجنبها) كان هو الأعلى ضمن إجابات الرافدين، إذ بلغ (4.040) ومثل الوسط الحسابي لإجابات الرشيد للسؤال (٤٢) المتضمن (تهدف منظمتنا من إشراك ممثلين عن زبائنها في فرق الجودة سماع آرائهم بخصوص وسائل تحسين الجودة) أدنى متوسط (2.68) كما موضح في الجداول في الملحق (١) و(٢) أمّا المعدل العام لنسب الاستجابة فهو الآخر وقع ضمن المستوى المرتفع إذ بلغ (72.1) في الرشيد (75.3) للرافدين، فيما كان معدل الانحرافات المعيارية العام للرشيد (1.283) وللرافدين (1.145)، وبقراءة المعدل العام لمعامل الاختلاف نراه في الرشيد (35.6) ويلاحظ وجود تفاوت بين المعدل العام لمعامل اختلاف أبعاد رضا الزبون وبين بعد مشاركة ممثل أو أكثر من الزبائن في فرق الجودة العائدة للمصرف (57.5) مما يؤشر عدم تجانسه لبعده عن المعدل العام، أمّا في الرافدين فقد بلغ (30) ويؤشر الجدول (٤) أيضاً تجانس أبعاد رضا الزبون في هذا المصرف من خلال مقارنة معدلات الأبعاد منفردة مع المعدل العام لها مجتمعة وهذا يعكس اتفاق وجهات النظر الشخصية للمبوحين. وللتأكد من صلاحية مقياس البحث تم استخدام مقياس (Alpha-Cronbach) لمحوري البحث، إذ كانت نسبة أبعاد التمكين (0.825)، فيما كانت نسبة أبعاد رضا الزبون (0.724) عند مستوى معنوية (0.05) وهي نسب جيدة كونها تجاوزت نسبة (0.50).

## • اختبار وتحليل علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات البحث

### جدول رقم (٥)

نتائج علاقات الارتباط بين متغيري البحث مجتمعة على مستوى الفروع المبحوثة في المصرفين

| أبعاد التمكين |        | المتغير المستقل  |
|---------------|--------|------------------|
| الرافدين      | الرشيد | المتغير المعتمد  |
| 0.784         | 0.731  | أبعاد رضا الزبون |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS).N= 50P < 0.05

أ. يشير الجدول (5) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد التمكين مجتمعة باعتبارها متغيراً مستقلاً وأبعاد رضا الزبون مجتمعة كونها متغيراً معتمداً، إذ بلغ المؤشر الكلي لمعامل الارتباط (0.731) لمصرف الرشيد، (0.784) للرافدين، عند مستوى معنوية (0,05) وهو دليل

على قوة العلاقة بين المتغيرين، وقد كانت في الثاني أقوى قليلاً مما هي عليه في الغول أي ان العلاقة طردية بين محوري البحث في المصرفين المبحوثين بمعنى كلما زاد الاهتمام بأبعاد التمكين مجتمعة انعكس ذلك على الاهتمام بأبعاد رضا الزبون مجتمعة، وبذلك تتحقق الفرضية الرئيسية الأولى على مستوى المصرفين المبحوثين.

ب. يشير الجدول (6) إلى نتائج علاقات الارتباط بين متغيري البحث انفراداً وكالاتي.

### جدول رقم (6)

نتائج علاقات الارتباط بين أبعاد التمكين منفردة وأبعاد رضا الزبون منفردة على مستوى الفروع المبحوثة في المصرفين

| ابعاد التمكين       |           |                 |                     |           |                 | المتغيرات المستقلة<br>المتغيرات المعتمدة | أساليب قياس رضا الزبون |
|---------------------|-----------|-----------------|---------------------|-----------|-----------------|--|------------------------|
| مصرف الرافدين       |           |                 | مصرف الرشيد         |           |                 |  |                        |
| الحرية والاستقلالية | فرق العمل | توافر المعلومات | الحرية والاستقلالية | فرق العمل | توافر المعلومات |  |                        |
| 0.592               | 0.520     | 0.619           | 0.572               | 0.766     | 0.487           | نظام الشكاوي والمقترحات                  |                        |
| 0.488               | 0.598     | 0.482           | 0.513               | 0.761     | 0.531           | مسوحات رضا الزبون                        |                        |
| 0.614               | 0.674     | 0.543           | 0.544               | 0.728     | 0.602           | التسويق الخفي                            |                        |
| 0.484               | 0.477     | 0.427           | 0.294               | 0.374     | 0.349           | تحليل أسباب الزبائن المفقودين            |                        |
| 0.435               | 0.443     | 0.617           | 0.626               | 0.641     | 0.622           | المقابلات الشخصية                        |                        |
| 0.551               | 0.466     | 0.404           | 0.336               | 0.7422    | 0.408           | مشاركة الزبائن ضمن فرق الجودة            |                        |

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية  $(SPSS).N= 50P < 0.05$

#### • العلاقة بين كل بُعد من أبعاد التمكين وبُعد نظام الشكاوي والمقترحات:

وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بينها إذ بلغت قيمة الارتباط لأبعاد التمكين مع هذا البُعد على التوالي (فرق العمل، والحرية والاستقلالية، توافر المعلومات) مع هذا البُعد (0.766)، (0.572)، (0.487) على التوالي لمصرف الرشيد، (0.520) (0.592) (0.619) وعلى التوالي للرافدين بمعنى الاهتمام بأبعاد التمكين الثلاثة سيتمخض عنه نجاحاً مماثلاً في الظفر ببُعد الشكاوي والمقترحات، وكانت العلاقة في بعد توافر المعلومات للرشيد ضعيفة لحد ما.

#### • العلاقة بين كل بُعد من أبعاد التمكين وبُعد مسوحات رضا الزبون:

وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة، إذ بلغت قيمة الارتباط لأبعاد التمكين مع هذا البُعد (0.761) لبُعد فرق العمل، (0.531) لتوافر المعلومات، (0.513) لبُعد الحرية والاستقلالية للرشيد، فيما بلغت في الرافدين (0.598) (0.482) (0.488) على التوالي، ويوضح الجدول (6) ان علاقات الارتباط كانت في الرافدين لبُعدي توافر المعلومات والحرية والاستقلالية ضعيفة نوعاً

ما، وتفسر قيم الارتباط العلاقة الطردية بين المتغيرات على وفق قوته، إذ كلما كانت أقوى فإن تجسيد المبحثين لأبعاد التمكين سينعكس إيجابياً في إنجاز هذا البعد من أبعاد رضا الزبون.

#### • العلاقة بين كل بُعد من أبعاد التمكين وبُعد التسويق الخفي:

وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل بُعد من أبعاد التمكين مع بُعد التسويق الخفي، إذ بلغت قيمة الارتباط لأبعاد التمكين معه (0.728) لبعد فرق العمل، (0.602) لبعد توافر المعلومات و (0.544) لبعد الحرية والاستقلالية للرشد فيما بلغت تلك القيمة لنفس الأبعاد للرافدين (0.674) (0.543) (0.614) على التوالي، وهذا يؤشر بأن تطبيق أبعاد التمكين في المصرفين آتى ثماره في تنفيذ المبحثين للتسويق الخفي بأشكاله التي تطرق إليها البحث.

#### • العلاقة بين كل بُعد من أبعاد التمكين وبُعد تحليل أسباب الزبائن المفقودين:

تؤشر نتائج الجدول (٦) عدم وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل بُعد من أبعاد التمكين والمتمثلة بـ (توافر المعلومات، فرق العمل، والحرية والاستقلالية) مع البعد المذكور، وهذا ما أشرته قيمة الارتباط التي بلغت على التوالي (0.349)، (0.374)، (0.294) للرشد، أمّا في الرافدين فقد كانت على وفق ذات تسلسل الأبعاد (0.427) (0.477) (0.484) على التوالي، في هذا الجانب تأشر بأنه لم يكن المصرفان المبحثان موفقين في الاستفادة من إستراتيجية التمكين لدى اضطلاعها بمحاولة الوقوف على أسباب عزوف زبائنها الذين أوقفوا تعاملهم معهما.

#### • العلاقة بين كل بُعد من أبعاد التمكين وبُعد المقابلات الشخصية:

وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل بُعد من أبعاد التمكين والمتمثلة بـ (فرق العمل، والحرية والاستقلالية، و توافر المعلومات) وبُعد المقابلات الشخصية، وهذا ما أشرته قيمة الارتباط لتلك الأبعاد مع هذا البعد والتي بلغت على التوالي على وفق قوة الارتباط، (0.641)، (0.626)، (0.622) للرشد، أما فيما يخص الرافدين فكان هناك علاقة ارتباط موجبة لهذا البعد مع بُعد توافر المعلومات إذ بلغت قيمة الارتباط (0.617)، فيما كانت علاقته مع بُعدي فرق العمل، والحرية والاستقلالية ضعيفة نسبياً ويوضح ذلك قيمة ارتباطهما بالبُعد موضوع الدراسة البالغتين (0.443) (0.435)، وهذا يؤشر استطاعة مصرف الرشد من توظيف إمكاناته في مجال التمكين من إجراء مقابلاته الشخصية بصورة جيدة، فيما اخفق مصرف الرافدين في ذلك.

#### • العلاقة بين كل بُعد من أبعاد التمكين وبُعد مشاركة الزبائن ضمن فرق الجودة:

عدم وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين كل بُعد من أبعاد التمكين والمتمثلة بـ (توافر المعلومات، فرق العمل، الحرية والاستقلالية) وبُعد مشاركة الزبائن ضمن فرق الجودة، وهذا ما أشرته قيمة الارتباط لأبعاد التمكين مع هذا البعد والتي بلغت على التوالي (0.408)، (0.422)، (0.336) لمصرف الرشد، أمّا لمصرف الرافدين فكانت علاقة الارتباط معنوية موجبة مع بُعد الحرية والاستقلالية بدلالة قيمة الارتباط البالغة (0.551)، فيما كانت علاقة الارتباط ضعيفة مع بُعدي توافر المعلومات، فرق العمل بدلالة قيمتي ارتباطها (0.404) (0.466) على التوالي، وفي هذا إشارة إلى عدم استطاعة المصرفين المبحثين من الاستفادة من إستراتيجية التمكين في إشراك ممثلين من الزبائن في فرق الجودة التابعة لهما سوى توظيف مصرف الرافدين في منح عامله الحرية والاستقلالية لدى أداء أعمالهم التي انعكست إيجابياً في هذا الصدد. وبهذا فقد تحققت الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى في أغلب أبعاد التمكين للرشد وفي عدد غير قليل للرافدين.

• اختبار وتحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث

جدول رقم (٧)

نتائج تأثير أبعاد التمكين مجتمعة في أبعاد رضا الزبون مجتمعة على مستوى الفروع المبحوثة في مصرفي الرشيد والرافدين

| المتغير<br>المستقل | أبعاد التمكين |        |                |        |          |                  |                  |        | المتغير<br>المعتمد |
|--------------------|---------------|--------|----------------|--------|----------|------------------|------------------|--------|--------------------|
|                    | F             |        | R <sup>2</sup> |        | B1       |                  | B0               |        |                    |
|                    | المحسوبة      |        |                |        | الرافدين | الرشيد           | الرافدين         | الرشيد |                    |
| الجدولية           |               |        | الرافدين       | الرشيد | الرافدين | الرشيد           | الرافدين         | الرشيد |                    |
| رضا<br>الزبون      | 2.409         | 62.276 | 55.197         | 0.615  | 0.535    | 0.784<br>(7.892) | 0.731<br>(7.429) | 0.749  | 0.872              |

( ) يشير إلى قيمة t المحسوبة ( 1.48 ) df ( 50 ) P < 0.05

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS).

• تبين في الجدول (٧) والخاص بنتائج تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث إلى وجود تأثير معنوي موجب لأبعاد التمكين مجتمعة والتي تمثل متغيراً مستقلاً في أبعاد رضا الزبون مجتمعة باعتبارها متغيراً معتمداً بدلالة قيمة (F) المحسوبة والبالغة (55.197) في الرشيد و في الرافدين (62.276) وهما أعلى من قيمتهما الجدولية البالغة (2.409) عند درجتي حرية (1.48) ومستوى معنوية (0.05)، وبلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) (0.535) في الرشيد وهذا يعني أنّ (53.5%) من الاختلافات في أبعاد رضا الزبون تفسرها أبعاد التمكين و الباقي (46.5%) تعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً في الرشيد، فيما كان معامل التحديد (R<sup>2</sup>) في الرافدين أكبر (0.615) مما يعينان أبعاد التمكين تفسر (61.5%) من الاختلافات في أبعاد رضا الزبون والباقي (38.5%) يعود إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو إنها غير داخلية في أنموذج الانحدار أصلاً ومن خلال متابعة معاملات (B) واختبار (T) لها تبين أن قيمة (T) المحسوبة (7.429) في الرشيد، وفي الرافدين كانت تلك القيمة أكبر (7.892) وهما قيمتان معنويتان وأكبر من قيمتهما الجدولية البالغة (1.678) عند مستوى معنوية (0.05) ودرجتي حرية (1.48)، وهذا يعني إنّ أبعاد التمكين في المصرفين المبحوثين قد أثرت تأثيراً ايجابياً في سعيهما لنيل رضا زبائنتهما وبذلك فقد تحققت الفرضية الرئيسة الثانية على مستوى المصرفين المبحوثين.

أمّا عن علاقات التأثير بين أبعاد التمكين منفردة باعتبارها متغيرات مستقلة مع أبعاد رضا الزبون منفردة كونها متغيرات معتمدة فيعرضها الجدولان (٨، ٩) ضمن مستوى معنوية (0.05) وعند درجتي حرية (6.42) للمصرفين إذ يتضح وجود تأثير معنوي فيهما على المستوى الكلي تدعها قيمة (F) المحسوبة البالغة (55.197) للرشيد (62.276) للرافدين وهما أكبر من قيمتهما الجدولية (2.409) وكالاتي:

## جدول رقم (٨)

تأثير أبعاد التمكين منفردة في أبعاد رضا الزبون منفردة على مستوى الفروع المبحوثة في مصرف الرشيد/ نينوى

| F        |          | أبعاد التمكين  |                  |                  |                  | B <sub>0</sub> | متغيرات مستقلة                   |            |
|----------|----------|----------------|------------------|------------------|------------------|----------------|----------------------------------|------------|
| الجدولية | المحسوبة | R <sup>2</sup> | B <sub>3</sub>   | B <sub>2</sub>   | B <sub>1</sub>   |                | متغيرات معتمدة                   |            |
| 2.409    | 55.197   | 0.535          | 0.378<br>(2.777) | 0.766<br>(8.253) | 0.706<br>(3.868) | 0.487          | نظام الشكاوي<br>والمقترحات       | رضا الزبون |
|          |          |                | 0.447<br>(4.343) | 0.950<br>(8.131) | 0.690<br>(4.136) | 0.531          | مسوحات رضا<br>الزبون             |            |
|          |          |                | 0.458<br>(4.492) | 0.823<br>(5.219) | 0.723<br>(7.365) | 0.602          | التسويق الخفي                    |            |
|          |          |                | 0.757<br>(2.133) | 1.290<br>(2.794) | 0.913<br>(1.778) | 0.249          | تحليل أسباب<br>الزيائن المفقودين |            |
|          |          |                | 0.500<br>(5.565) | 0.687<br>(5.789) | 0.709<br>(5.501) | 0.622          | المقابلات<br>الشخصية             |            |
|          |          |                | 0.312<br>(1.670) | 0.391<br>(1.577) | 0.770<br>(3.098) | 0.408          | مشاركة الزيائن<br>ضمن فرق الجودة |            |

( ) يشير إلى قيمة t المحسوبة (6.42) df (6.42) N = 50 P < 0.05  
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS).

## جدول رقم (٩)

تأثير أبعاد التمكين منفردة في أبعاد رضا الزبون منفردة على مستوى الفروع المبحوثة في مصرف الرافدين

| F        |          | R <sup>2</sup> | أبعاد التمكين    |                  |                  | B <sub>0</sub> | متغيرات مستقلة                   |            |
|----------|----------|----------------|------------------|------------------|------------------|----------------|----------------------------------|------------|
| الجدولية | المحسوبة |                | B <sub>3</sub>   | B <sub>2</sub>   | B <sub>1</sub>   |                | متغيرات معتمدة                   |            |
| 2.409    | 62.276   | 0.615          | 0.384<br>(2.882) | 0.543<br>(4.483) | 0.481<br>(3.798) | 0.708          | نظام الشكاوي<br>والمقترحات       | رضا الزبون |
|          |          |                | 0.633<br>(5.671) | 0.657<br>(6.037) | 0.600<br>(5.200) | 0.781          | مسوحات رضا<br>الزبون             |            |
|          |          |                | 0.559<br>(4.673) | 0.492<br>(3.919) | 0.403<br>(3.089) | 0.613          | التسويق الخفي                    |            |
|          |          |                | 0.573<br>(4.842) | 0.648<br>(5.892) | 0.613<br>(5.378) | 0.792          | تحليل أسباب الزيائن<br>المفقودين |            |
|          |          |                | 0.414<br>(3.152) | 0.469<br>(3.677) | 0.596<br>(5.141) | 0.762          | المقابلات الشخصية                |            |
|          |          |                | 0.271<br>(1.949) | 0.360<br>(2.677) | 0.331<br>(2.492) | 0.529          | مشاركة الزيائن<br>ضمن فرق الجودة |            |

( ) يشير إلى قيمة t المحسوبة (6.42) df (6.42) N = 50 P < 0.05  
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الحاسبة الالكترونية (SPSS).

- **تأثير كل بُعد من أبعاد التمكين في بُعد نظام الشكاوى والمقترحات:** من خلال متابعة معاملات (B) واختبار (T) لها يتضح لنا إن أعلى تأثير لأبعاد التمكين في معالجه نظام الشكاوي والمقترحات الخاصة بزبائن المبحوثين تمثل في بُعد فرق العمل إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (8.253) وهي قيمة معنوية اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.678) في الرشيد فيما كان نفس البعد في الرافدين هو الأعلى ولكن بقيمة (4.483) وكان تأثير بقية الأبعاد في المصرفين ذات تأثير معنوي بقيمة أقل من القيمتين أنفتي الذكر.
- **تأثير كل بُعد من أبعاد التمكين في بُعد مسوحات رضا الزبون:** تجسد أعلى تأثير لأبعاد التمكين في إجراء المسوحات الخاصة بالظفر برضى زبائن المبحوثين وتجسد في بُعد فرق العمل إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (8.131) في الرشيد وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.678)، وبلغت تلك القيمة لنفس البعد (6.037) في الرافدين وأثرت الأبعاد الأخرى في المصرفين إيجابياً أيضاً.
- **تأثير كل بُعد من أبعاد التمكين في بُعد التسويق الخفي:** أبعاد التمكين كانت في المصرفين ذات تأثير معنوي في هذا البعد إلا أن أعلى تأثير لأبعاد التمكين هو في قيام المبحوثين بالتسويق الخفي للتعرف على إيجابيات وسلبيات تعامل العاملين مع الزبائن والاستفادة من الممارسات الجيدة التي تمارسها المنظمات المنافسة وتمثل ذلك في بُعد توافر المعلومات بدلالة قيمة (T) المحسوبة (7.365) وهي قيمة معنوية أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.678) في الرشيد، أمّا في الرافدين فإنّ منح العاملين الحرية والاستقلالية كان أثره بالدرجة الأولى من بين الأبعاد للتمكين بدلالة هذه القيمة البالغة (4.673)، فيما أثرت بقية أبعاد التمكين في كلا المصرفين في اضطلاعهما بهذا الأمر تأثيراً إيجابياً متفاوتاً.
- **تأثير كل بُعد من أبعاد التمكين في بُعد تحليل أسباب الزبائن المفقودين:** هناك تأثير معنوي لكل الأبعاد في المصرفين كان أعلاها تأثيراً إيجابياً في قيام فرق عمل الرافدين في الوقوف على أسباب توقف تعامل بعض الزبائن معه بدلالة قيمة (T) المحسوبة (5.892) وهي قيمة معنوية أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.678)، كما كان هذا البعد هو الأكثر تأثيراً في الرشيد بدلالة القيمة البالغة (2.794)، وكانت الأبعاد الأخرى في المصرفين ذات تأثير معنوي كذلك.
- **تأثير كل بُعد من أبعاد التمكين في بُعد المقابلات الشخصية:** وجود تأثير معنوي في المصرفين والرشيد كان أقوى في كل أبعاده بشكل متقارب وكان أكثرها تأثيراً العمل الفرقي في تنفيذ المقابلات الشخصية مع زبائنه لتوظيف الأفكار الإيجابية الموجودة لديهم في تنفيذ استراتيجيات المصرف المذكور إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (5.789) وهي قيمة معنوية أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.678) أعقبه تأثيراً بعدي التمكين الآخرين بقيمتين متقاربتين، فيما كان بُعد توافر المعلومات في الرافدين أكثرها تأثيراً بدلالة تلك القيمة البالغة (5.141)، وكان التأثير المعنوي للبعدين الآخرين بقيم أقل إيجابياً.
- **تأثير كل بُعد من أبعاد التمكين في بُعد مشاركة الزبائن ضمن فرق الجودة:** أشرت النتائج أثر إتاحة المعلومات لعاملين مصرف الرشيد إيجابياً في زج ممثلي زبائنه ضمن فرق الجودة التابعة له بدلالة قيمة (T) المحسوبة البالغة (3.098) وهي قيمة معنوية وأكبر من قيمتها

الجدولية البالغة (1.678)، في حين أشرت نتائج التحليل بالنسبة لباقي أبعاد التمكين إلى ضعف تأثيرها نسبياً، وفي الرافدين كان هناك تأثيرٌ معنويٌّ لكل أبعاده في هذا البعد وحل فيه أولاً بعد توافر المعلومات أيضاً بقيمة (2.492). وبهذا فقد تحققت الفرضية الفرعية المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الثانية في كل أبعاد الرافدين وفي أغلب أبعاد الرشيد.

## رابعاً/ الاستنتاجات والمقترحات

### أ\_ الاستنتاجات

في ضوء معطيات الجانب النظري وما أسفرت عنه الدراسة الميدانية، يمكن تحديد مجموعة من الاستنتاجات أبرز الآتي:

### استنتاجات الدراسة الميدانية:

- ١- بينت نتائج البحث اهتمام فروع مصرفي الرشيد والرافدين في الموصل بأبعاد التمكين وتجسيدها في أداء مهامهما، وذلك من خلال ما أفصحت عنه إجابات المبحوثين من اتفاق في وجهات نظرهم تجاه الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبانة.
  - ٢- رغم تجاوز المعدل العام لإجابات المبحوثين الوسط الفرضي، إلا أنَّ هناك مؤشرات يجدر الوقوف عندها، فلقد كان الوسط الحسابي لإجابات المبحوثين في مصرف الرشيد للسؤالين (٤١، ٤٢) الخاصة بمشاركة الزبائن ضمن فرق الجودة العائدة للمصرف دون الوسط الفرضي لكنهما لم يكونا بعيدين عنه كثيراً.
  - ٣- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين أبعاد التمكين مجتمعة باعتبارها متغيراً مستقلاً وأبعاد رضا الزبون مجتمعة كونها متغيراً معتمداً.
  - ٤- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد التمكين كمتغير مستقل منفردة وأبعاد رضا الزبون كمتغير معتمد منفردة، باستثناء الأبعاد أدناه:
- مصرف الرشيد:
  - علاقة بُعد توافر المعلومات ضمن أبعاد التمكين مع بُعد نظام الشكاوي والمقترحات ضمن أبعاد رضا الزبون.
  - علاقة أبعاد التمكين (توافر المعلومات، فرق العمل، الحرية والاستقلالية) ببُعدي تحليل أسباب الزبائن المفقودين، ومشاركة الزبائن ضمن فرق الجودة (رضا الزبون).
  - علاقة بُعد الحرية والاستقلالية مع بُعد الشكاوي والمقترحات ضمن أبعاد رضا الزبون.
  - مصرف الرافدين:
  - علاقة بُعدي التمكين (توافر المعلومات، الحرية والاستقلالية)، مع بُعد مسوحات رضا الزبون.
  - علاقات أبعاد التمكين الثلاثة ببُعد تحليل أسباب الزبائن المفقودين.
  - العلاقة بين بُعدي (فرق العمل، والحرية والاستقلالية) ضمن أبعاد التمكين والمقابلات الشخصية في رضا الزبون.
  - العلاقة بين بُعدي التمكين (توافر المعلومات وفرق العمل) وبُعد مشاركة الزبائن ضمن فرق الجودة.

٥- وجود تأثير معنوي بين أبعاد التمكين كمتغير مستقل مجتمعة وأبعاد رضا الزبون كونها متغيراً معتمداً مجتمعة.

٦- وجود تأثير معنوي بين أبعاد التمكين منفردة باعتبارها متغيراً مستقلاً وأبعاد رضا الزبون منفردة كونها متغيراً معتمداً، باستثناء ضعف التأثير المعنوي نسبياً بين بُعدي التمكين ( فرق العمل والحرية والاستقلالية) ببُعد مشاركة الزبائن ضمن فرق الجودة في مصرف الرشيد.

### ب\_ المقترحات

استكمالاً لمنهجية البحث وتأسيساً على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، يمكن طرح المقترحات الآتية:

١- ضرورة سعي المنظمات لمتابعة وتبني الأفكار التسويقية المستجدة من اجل مسايرة المنظمات العالمية كُلاً في ميدان عمله.

٢- تعزيز الاهتمام بالعنصر البشري الذي يُعد حجر الزاوية في كل المنظمات متمثلاً بالزبائن الداخليين والخارجيين.

٣- دعوة مصرفي الرشيد و الرافدين للتفعيل الجاد لمشاركة الزبائن في فرق الجودة التابعة لهما بإشراك ممثل أو أكثر منتخب من بينهم لإيصال أصواتهم وأخذ المفيد والعملية منها ومعالجة شكاويهم.

٤- تعزيز الجوانب الايجابية التي أفصحت عنها إجابات المبحوثين، ومعالجة الإخفاقات التي خرج بها البحث، والمتمثلة بالآتي:

أ- إتاحة المعلومات اللازمة لتمكين العاملين من الارتقاء بأدائهم باتجاه التعرف على شكاوى الزبائن ومقترحاتهم ومعالجتها إيجابياً، ومنحهم الحرية والاستقلالية اللازمة لذلك.

ب- تدريب العاملين داخل القطر وخارجه لتأهيلهم باعتماد أبعاد التمكين التي تناولها البحث في الوقوف على أسباب فقدان بعض الزبائن ومعالجتها بما يؤمن إعادتهم للتعامل بشكل دائم.

ت- إعطاء العاملين مساحة أوسع واتاحة المعلومات ومنحهم الحرية والاستقلالية الكافية لإجراء مسوحات رضا الزبون.

ث- تأهيل العاملين لتوظيف بُعدي التمكين (فرق العمل، والحرية والاستقلالية) في إجراء المقابلات الشخصية بكل أنواعها مع الزبائن والوقوف على آرائهم والتعرف على درجة رضاهم عن الخدمات المقدمة إليهم وتعزيز الممارسات الايجابية واجتناب السلبية.

ج- توظيف بُعدي التمكين (توافر المعلومات، وفرق العمل) في تفعيل المشاركة الجادة لممثل أو ممثلي الزبائن ضمن فرق الجودة العائدة للمصرفين خاصة لمصرف الرشيد.

### المصادر

#### أولاً/ العربية

١- القرآن الكريم.

٢- احمد، قاسم، فيصل، غسان، فليح، حكمت (٢٠٠٨)، دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية/ العدد (١٢).

- ٣- بريس، احمد كاظم (٢٠١٠)، إستراتيجية التمكين في إدارة معرفة الزبون: دراسة ميدانية لعينة من مدراء معمل الألبسة الرجالية ومعمل الصناعات الجلدية في محافظة النجف الاشرف، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، جامعة كربلاء، العدد/ (٢٨).
- ٤- جلاب، إحسان دهش، الحسيني، كمال كاظم طاهر (٢٠١٣)، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- ٥- جودة، محفوظ احمد (٢٠٠٤)، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٦- الحبيات، إيمان سعد عبد القادر (٢٠١٣)، رضا الزبون في ظل ابعاد جودة الخدمة الصحية: دراسة استطلاعية لآراء الزبائن في مستشفى الخنساء التعليمي بالموصل، رسالة دبلوم عالي تخصصي في الإدارة الصناعية غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- ٧- حسونة، عبد الباسط، السكارنة، بلال، عبد القادر، محمد، ابر قله، محمد (٢٠١٤) تمكين العاملين وأثره على جودة الخدمات المصرفية، دراسة ميدانية على القطاع المصرفي في الأردن، دورية تنمية الرفدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد/ (١١٥).
- ٨- حسين، علي احمد (٢٠١٣)، مرتكزات التحسين المستمر ودورها في تعزيز أساليب الحد من التلوث الصناعي، دراسة استطلاعية في الشركة العامة لكبريت المشراق ومعمل سمنت حمام العليل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- ٩- الجميلي، خالد جمعة ياسين (٢٠١٣)، دور بعض ابعاد إستراتيجية تمكين العاملين في تعزيز الأداء المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في المعهد التقني في الحويجة، رسالة دبلوم عالي تخصصي في الإدارة الصناعية غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- ١٠- خضر، معتز عبد الكريم عضيبي (٢٠١٢)، رضا الزبون وانعكاسه على الحصة السوقية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة، معمل الموصل، رسالة دبلوم عالي تخصصي في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- ١١- الزيدي، علي وليد حسين (٢٠١١)، اثر مرتدات اللوجستيات العكسية في تعزيز رضا الزبون: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء وزبائن الشركة العامة للصناعات الكهربائية/ديالى، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- ١٢- شريف، جلال سعد الملوك عبد الرحمن (٢٠٠٢)، اثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي: دراسة تحليلية في جامعة الموصل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- ١٣- الأشقر، محمد سليمان عبد الله (١٩٨٥)، زبدة التفسير من فتح القدير، مطابع الانباء، الكويت.
- ١٤- الطائي، رعد عبد الله، قداد، عيسى (٢٠٠٨)، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- ١٥ - عبد الحسين، صفاء جواد (٢٠١٢)، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد/ (٣٢).
- ١٦ - المعاضيدي، معن عبد الله، الحافظ، علي عبد الستار (٢٠١٣)، توظيف بعض أبعاد استراتيجية التمكين في خلق المعرفة الجديدة، دراسة تحليلية في عينة من المصارف الأهلية في مدينة الموصل، مجلة بحوث مستقبلية التي تصدرها كلية الحداثة الجامعة في الموصل/ العدد (٤٣).
- ١٧ - المهدي، منذر خضر يعقوب (٢٠٠٣)، دور نظام معلومات تسويق الخدمات الفندقية في تعزيز رضا الزبون، حالة دراسية لفندق جيان في محافظة دهوك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- ١٨ - النعمة، عادل ذاکر، سليمان، أمال سرحان (٢٠١٢)، دور تمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى دورية تنمية الرافدين/ العدد (١٠٨). كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل

### ثانياً: الأجنبية

- 1- Adegbola-Oladejo Akolade (2010), CUSTOMER SATISFACTION IN BUSINESS ORGANIZATINS-ACSSE OF PRISNA, A SUBSIDARY KPO, Degree Programme in Business Management.
- 2- Bigdel-AlinaghiZiaaa (2012), inter-departmental In Formation Sharing In Locey Government Authorities(LGAS): the case of the united Kindom, thesis subm: tea for the degree of doctor of ohilosophy, Department of information systems and comuting, Brunel University, London, U.K.
- 3- Budijanto-Renny Rochani(2013), "Thinking Styles Teamwork Quality And performance", Thesis Submitted For the degree of Doctor of philosophy., University of (AWBERRA).
- 4- Center for performance excellence Business Criteria Glossary of key Terms The University of Texas, Revised Mark (2004).
- 5- Daft Richard L.(2003) Mangement 6thEd. South-Western Thomson Learning.U.S.A.
- 6- Funa Laura (2011) Customer Satisfaction Analysis, Master Thesis in Statistics, Data Analysis and Knowledge Discovery.
- 7- Hoque-Mohammad Enamui(2013)Online Shopping Usabiluty And Customer Expectation-A Study On-line Shopping Service In Bangladesh-Masters(One ywar) thesis in formation (15 credits) University Of Boras.
- 8- Kark –Ronit, Shamir Boas, Chen Gilad(2003), Journal of Applied Psychology, vol.88 No2, the American Psychological Assciation.
- 9- Kothari, C, R, (2004), ReserchMethology and Technigues New Age International New Delhi.
- 10- Lin- Junqi(2012), The Factors A FFECTING Customer Satisfaction and Behavioral Intentions in Using Mobile Telecommunications Service in Bangkok, Thailand, University of the Thai Chamber of Commerce.

- 11- Masroujeh-WassimFarouqTawfiq, (2009)Critical Factors for Customer Satisfaction and Delight in the Palestinian Pharmaceutical Market, A dissertation submitted in partial fulfillment of requirements For the degree of Master of Business Administration, Islamic University-Gaza, Dean of Postgraduate Studies Faculty of Commerce Business Administration.
- 12- Snell- Scott A., BacmanS.Thomas (2011), Mangement Pub. MCGraw-HillIrwin.N.Y.
- 13- Stevenson J.William(2007), OPERATIONS MANAGEMENT, 9th Ed. Pub. McGraw –Hill Irwin N.Y.
- 14- Stewart-Scott Ian(2001), Customer Satisfaction in the Metropolitan Ambulance Service, thesis is sub mitted in fulfillment of the requirements for the Degree of Master of Business Victoria University of Technology.
- 15- Teikake-Aako, (2012), Customer Satisfaction With Service Delivery With Kiribati, A Thesis Submitted in Partial Fulfilment of the Requirements for the Degree of Master of Aviation at Massey University, TuriteaCamous, PalmerstonNorth.
- 16- Thrunen-Helina, (2013), Customer Satisfaction In B2b Cloud Services JyvaskylanYliopistoDebartment of Computer Science Information Systems.
- 17- Covey (1991)-Quest for Quality in Canadian Health Care: Continuous Quality Improvement.

ثالثاً/ الانترنت

- 1- <http://www.rsshedbank.gov.iq>.
- 2- <http://www.rafidianbank.gov.iq>.
- 3- <http://www.joe.org.czuba>.
- 4- [www.ntu.edu/Basmanchnnel/notes/ZAPROOO-ar.pdf](http://www.ntu.edu/Basmanchnnel/notes/ZAPROOO-ar.pdf).

## ملحق (١)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونسب الاستجابة  
لإجابات الأفراد المبحوثين في مصرف الرشيد/نينوى

| نسبة الاستجابة | الانحراف المعياري Std | الوسط الحسابي Mean | المجموع | لا اتفق بشدة |       | لا اتفق |       | محايد |       | اتفق |       | اتفق بشدة |       | ت                |
|----------------|-----------------------|--------------------|---------|--------------|-------|---------|-------|-------|-------|------|-------|-----------|-------|------------------|
|                |                       |                    |         | %            | العدد | %       | العدد | %     | العدد | %    | العدد | %         | العدد |                  |
|                |                       |                    |         |              |       |         |       |       |       |      |       |           |       | أبعاد<br>التمكين |
|                |                       |                    |         |              |       |         |       |       |       |      |       |           |       | المعلومات        |
| ٨٢.٤           | .91785                | 4.120              | 50      | 6            | 3     | -       | -     | -     | -     | 64   | 32    | 30        | 15    | X1               |
| ٨٥.٦           | .85809                | 4.280              | 50      | ٤            | ٢     | -       | -     | 2     | 1     | 52   | 26    | 42        | 21    | X2               |
| ٨٢.٨           | .83324                | 4.140              | 50      | 4            | 2     | -       | -     | 4     | 2     | 62   | 31    | 30        | 15    | X3               |
| ٨٢.٤           | .84853                | 4.120              | ٥٠      | ٤            | ٢     | -       | -     | ٦     | ٣     | ٦٠   | ٣٠    | ٣٠        | ١٥    | X4               |
| ٨١.٢           | .84298                | 4.060              | ٥٠      | ٤            | ٢     | -       | -     | ٨     | ٤     | ٦٢   | ٣١    | ٢٦        | ١٣    | X5               |
| ٨٤.٤           | .86402                | 4.220              | ٥٠      | ٤            | ٢     | -       | -     | ٤     | ٢     | ٥٤   | ٢٧    | ٣٨        | ١٩    | X6               |
| ٧٨.٨           | .95640                | 3.940              | ٥٠      | ٤            | ٢     | ٦       | ٣     | ٦     | ٣     | ٦٠   | ٣٠    | ٢٤        | ١٢    | X7               |
| ٧٦.٧٦          | 1.00285               | 3.8800             | ٥٠      | ٤            | ٢     | ٦       | ٣     | ١٤    | ٧     | ٥٠   | ٢٥    | ٢٦        | ١٣    | X8               |
|                |                       |                    |         |              |       |         |       |       |       |      |       |           |       | فرق العمل        |
| ٧٨.٨           | 1.01840               | 3.9400             | 50      | 4            | 2     | 4       | 2     | 18    | 9     | 42   | 21    | 32        | 16    | X9               |
| ٧٦.٨           | .97646                | 3.8400             | ٥٠      | ٤            | ٢     | ٦       | ٣     | ١٤    | ٧     | ٥٤   | ٢٧    | ٢٢        | ١١    | X10              |
| ٧٦.٨           | 1.11319               | 3.8400             | ٥٠      | ٦            | ٣     | ١٠      | ٥     | ٤     | ٢     | ٥٤   | ٢٧    | ٢٦        | ١٣    | X11              |
| ٧٧.٢           | .94782                | 3.8600             | ٥٠      | ٤            | ٢     | ٦       | ٣     | ١٠    | ٥     | ٦٠   | ٣٠    | ٢٠        | ١٠    | X12              |
| ٧٥.٢           | .8703                 | 3.76               | ٥٠      | ٤            | ٢     | ٦       | ٣     | ١٠    | ٥     | ٧٠   | ٣٥    | ١٠        | ٥     | X13              |
| ٧٠             | 1.14731               | 3.5000             | ٥٠      | ٨            | ٤     | ١٤      | ٧     | ١٢    | ٦     | ٥٢   | ٢٦    | ١٤        | ٧     | X14              |
| ٧٢             | 1.24540               | 3.6000             | ٥٠      | ١٠           | ٥     | ١٤      | ٧     | ٢     | ١     | ٥٤   | ٢٧    | ٢٠        | ١٠    | X15              |
| ٧٦.٢           | 1.19932               | 3.4800             | ٥٠      | ١٢           | ٦     | ٢       | ١     | ٣٢    | ١٦    | ٣٤   | ١٧    | ٢٠        | ١٠    | X16              |
|                |                       |                    |         |              |       |         |       |       |       |      |       |           |       | الحرية           |

|      |         |        |    |    |   |    |   |    |    |    |    |    |    |               |
|------|---------|--------|----|----|---|----|---|----|----|----|----|----|----|---------------|
| ٧٣.٢ | 1.30556 | 3.6400 | 50 | 12 | 6 | 8  | 4 | 12 | 6  | 40 | 20 | 28 | 14 | X17           |
| ٧٢   | .96890  | 3.6000 | 50 | 4  | 2 | 8  | 4 | 26 | 13 | 48 | 24 | 14 | 7  | X18           |
| ٧٥.٢ | .93219  | 3.7800 | 50 | 4  | 2 | 2  | 1 | 26 | 13 | 48 | 24 | 20 | 10 | X19           |
| ٧٨   | .99488  | 3.9000 | 50 | 6  | 3 | 4  | 2 | 6  | 3  | 62 | 31 | 22 | 11 | X20           |
| ٧٨.٨ | .95640  | 3.9400 | 50 | 6  | 3 | 2  | 1 | 6  | 3  | 64 | 32 | 22 | 11 | X21           |
| ٧٧.٦ | 1.06215 | 3.8800 | 50 | 6  | 3 | 6  | 3 | 8  | 4  | 54 | 27 | 26 | 13 | X22           |
| ٩٢.٤ | 1.63115 | 4.6200 | 50 | 4  | 2 | 6  | 3 | 18 | 9  | 46 | 23 | 26 | 13 | X23           |
| ٧٦.٤ | 1.04374 | 3.8200 | 50 | 6  | 3 | 6  | 3 | 10 | 5  | 56 | 28 | 22 | 11 | X24           |
|      |         |        |    |    |   |    |   |    |    |    |    |    |    | رضا<br>الزبون |
|      |         |        |    |    |   |    |   |    |    |    |    |    |    | الشكاوي       |
| ٧٠   | 1.21638 | 3.5000 | 50 | 12 | 6 | 10 | 5 | 8  | 4  | 56 | 28 | 14 | 7  | X25           |
| ٧٢   | 1.22890 | 3.6000 | 50 | 12 | 6 | 8  | 4 | 6  | 3  | 56 | 28 | 18 | 9  | X26           |
| ٧٣.٦ | 1.11465 | 3.6800 | 50 | 10 | 5 | 4  | 2 | 10 | 5  | 60 | 30 | 16 | 8  | X27           |
|      |         |        |    |    |   |    |   |    |    |    |    |    |    | المسوحات      |
| ٧٥.٤ | 1.12558 | 3.7200 | 50 | 8  | 4 | 8  | 4 | 8  | 4  | 56 | 28 | 20 | 10 | X28           |
| ٦٧.٦ | 1.15864 | 3.3800 | 50 | 12 | 6 | 8  | 4 | 20 | 10 | 50 | 25 | 10 | 5  | X29           |
| ٧٢.٤ | 1.10454 | 3.6200 | 50 | 6  | 3 | 12 | 6 | 14 | 7  | 50 | 25 | 18 | 9  | X30           |
| ٧٢   | 1.24540 | 3.6000 | 50 | 12 | 6 | 8  | 4 | 8  | 4  | 52 | 26 | 20 | 10 | X31           |
|      |         |        |    |    |   |    |   |    |    |    |    |    |    | الخفي         |
| ٧٥.٢ | 1.11685 | 3.7600 | 50 | 6  | 3 | 10 | 5 | 10 | 5  | 50 | 25 | 24 | 12 | X32           |
| ٧١.٢ | 1.18080 | 3.5600 | 50 | 12 | 6 | 4  | 2 | 16 | 8  | 52 | 26 | 16 | 8  | X33           |
| ٧٤   | .99488  | 3.7000 | 50 | 4  | 2 | 10 | 5 | 14 | 7  | 56 | 28 | 16 | 8  | X34           |
|      |         |        |    |    |   |    |   |    |    |    |    |    |    | المفقودين     |
| ٧١.٨ | 1.7305  | 3.5400 | 50 | 8  | 4 | 6  | 3 | 24 | 12 | 48 | 24 | 14 | 7  | X35           |
| ٩٥.٢ | 1.35835 | 4.7600 | 50 | 1  | 6 | 6  | 3 | 4  | 2  | 50 | 25 | 28 | 14 | X36           |
| ٧٤.٤ | 1.16128 | 3.7200 | 50 | 8  | 4 | 8  | 4 | 12 | 6  | 48 | 24 | 24 | 12 | X37           |
|      |         |        |    |    |   |    |   |    |    |    |    |    |    | المقابلات     |

|      |         |        |    |    |    |    |   |    |   |    |    |    |    |        |
|------|---------|--------|----|----|----|----|---|----|---|----|----|----|----|--------|
| ٧٦.٨ | 1.07590 | 3.8400 | 50 | 8  | 4  | 2  | 1 | 12 | 6 | 54 | 27 | 24 | 12 | X38    |
| ٧٣.٢ | 1.17125 | 3.6600 | 50 | 8  | 4  | 19 | 5 | 12 | 6 | 48 | 24 | 22 | 11 | X39    |
| ٧٥.٨ | 1.10306 | 3.7400 | 50 | 8  | 4  | 6  | 3 | 10 | 5 | 56 | 28 | 20 | 10 | X40    |
|      |         |        |    |    |    |    |   |    |   |    |    |    |    | الجودة |
| ٥٤.٤ | 1.89564 | 2.7200 | 50 | 32 | 16 | 8  | 4 | 10 | 5 | 32 | 16 | 18 | 9  | X41    |
| ٥٣.٦ | 1.91066 | 2.6800 | 50 | 34 | 17 | 6  | 3 | 14 | 7 | 26 | 13 | 20 | 10 | X42    |
| ٧١.٦ | 1.37158 | 3.5800 | 50 | 12 | 6  | 6  | 3 | 16 | 8 | 40 | 20 | 26 | 13 | X43    |

## ملحق رقم (٢)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات

المعيارية ونسب الاستجابة لإجابات الأفراد المبحوثين في مصرف الرافدين/ نينوى

| نسبة الاستجابة | الانحراف المعياري Std | الوسط الحسابي Mean | المجموع | لا اتفق بشدة |   | لا اتفق |   | محايد |   | لا اتفق |    | اتفق بشدة |    | ت         |
|----------------|-----------------------|--------------------|---------|--------------|---|---------|---|-------|---|---------|----|-----------|----|-----------|
|                |                       |                    |         |              |   |         |   |       |   |         |    |           |    | التمكين   |
|                |                       |                    |         |              |   |         |   |       |   |         |    |           |    | المعلومات |
| ٨٢             | 1.01519               | 4.1000             | 50      | 6            | 3 | 2       | 1 | 4     | 2 | 52      | 26 | 36        | 18 | X1        |
| ٨١.٦           | .77828                | 4.0800             | 50      | 2            | 1 | 2       | 1 | 8     | 4 | 62      | 31 | 26        | 13 | X2        |
| ٨٠             | .80812                | 4.0000             | 50      | 2            | 1 | 2       | 1 | 14    | 7 | 58      | 29 | 24        | 12 | X3        |
| ٧٨.٤           | .98644                | 3.9200             | 50      | 4            | 2 | 6       | 3 | 10    | 5 | 54      | 27 | 26        | 13 | X4        |
| ٦٧.٦           | 1.08119               | 3.8800             | 50      | 8            | 4 | 2       | 1 | 10    | 5 | 54      | 27 | 26        | 13 | X5        |
| ٧٥.٨           | 1.10306               | 3.7400             | 50      | 8            | 4 | 6       | 3 | 10    | 5 | 56      | 28 | 20        | 10 | X6        |
| ٧٢.٤           | 1.27600               | 3.6200             | 50      | 12           | 6 | 10      | 5 | 4     | 2 | 52      | 26 | 22        | 11 | X7        |
| ٧٥.٦           | 1.18304               | 3.7800             | 50      | 10           | 5 | 4       | 2 | 10    | 5 | 50      | 25 | 26        | 13 | X8        |
|                |                       |                    |         |              |   |         |   |       |   |         |    |           |    | فرق العمل |

|      |         |        |    |    |   |    |   |    |        |    |    |    |    |          |
|------|---------|--------|----|----|---|----|---|----|--------|----|----|----|----|----------|
| ٧١.٦ | 1.12649 | 3.5800 | 50 | 8  | 4 | 10 | 5 | 14 | 7      | 52 | 26 | 16 | 8  | X9       |
| ٧٥.٢ | 1.06061 | 3.7600 | 50 | 6  | 3 | 6  | 3 | 16 | 8      | 50 | 25 | 22 | 11 | X10      |
| ٧٩.٢ | 1.08722 | 3.9600 | 50 | 8  | 4 | 2  | 1 | 6  | 3      | 54 | 27 | 30 | 15 | X11      |
| ٧٢.٨ | 1.27391 | 3.6400 | 50 | 14 | 7 | 4  | 2 | 8  | 4      | 52 | 26 | 22 | 11 | X12      |
| ٧٦   | 1.14286 | 3.8000 | 50 | 8  | 4 | 6  | 3 | 10 | 5      | 50 | 25 | 26 | 13 | X13      |
| ٧٨.٤ | .96553  | 3.9200 | 50 | 4  | 2 | 4  | 2 | 14 | 7      | 52 | 26 | 26 | 13 | X14      |
| ٧٦.٨ | 1.05676 | 3.8400 | 50 | 6  | 3 | 4  | 2 | 16 | 8      | 48 | 24 | 26 | 13 | X15      |
| ٧١.٦ | 1.10823 | 3.5800 | 50 | 8  | 4 | 10 | 5 | 12 | 6      | 56 | 28 | 14 | 7  | X16      |
|      |         |        |    |    |   |    |   |    |        |    |    |    |    | الحرية   |
| ٧٨.٤ | .96553  | 3.9200 | 50 | 4  | 2 | 4  | 2 | 14 | 7      | 52 | 26 | 26 | 13 | X17      |
| ٧٥.٢ | 1.00122 | 3.7600 | 50 | 6  | 3 | 2  | 1 | 22 | 1<br>1 | 50 | 25 | 20 | 10 | X18      |
| ٦٨   | 1.14286 | 3.4000 | 50 | 14 | 7 | 4  | 2 | 16 | 8      | 60 | 30 | 6  | 3  | X19      |
| ٧٤.٤ | 1.10730 | 3.7200 | 50 | 6  | 3 | 10 | 5 | 12 | 6      | 50 | 25 | 22 | 11 | X20      |
| ٧٣.٦ | 1.15069 | 3.6800 | 50 | 10 | 5 | 4  | 2 | 14 | 7      | 52 | 26 | 20 | 10 | X21      |
| ٧١.٢ | 1.16339 | 3.5600 | 50 | 10 | 5 | 8  | 4 | 14 | 7      | 52 | 26 | 16 | 8  | X22      |
| ٧٤.٨ | 1.00631 | 3.7400 | 50 | 4  | 2 | 8  | 4 | 18 | 9      | 50 | 25 | 20 | 10 | X23      |
| ٧٣.٢ | 1.18855 | 3.6600 | 50 | 10 | 5 | 6  | 3 | 14 | 7      | 48 | 24 | 22 | 11 | X24      |
|      |         |        |    |    |   |    |   |    |        |    |    |    |    | الرضا    |
|      |         |        |    |    |   |    |   |    |        |    |    |    |    | الشكاوي  |
| ٧٤.٤ | 1.12558 | 3.7200 | 50 | 10 | 5 | 4  | 2 | 8  | 4      | 60 | 30 | 18 | 9  | X25      |
| ٧٣.٨ | 1.30055 | 3.6800 | 50 | 12 | 6 | 8  | 4 | 8  | 4      | 44 | 22 | 28 | 14 | X26      |
| ٧٣.٨ | 1.16829 | 3.6800 | 50 | 8  | 4 | 10 | 5 | 10 | 5      | 50 | 25 | 22 | 11 | X27      |
|      |         |        |    |    |   |    |   |    |        |    |    |    |    | المسوحات |
| ٧٥.٢ | 1.15281 | 3.7600 | 50 | 6  | 3 | 10 | 5 | 14 | 7      | 42 | 21 | 28 | 14 | X28      |

|       |         |        |    |    |   |    |   |    |   |    |    |    |    |                   |
|-------|---------|--------|----|----|---|----|---|----|---|----|----|----|----|-------------------|
| ٧٢.٨  | 1.22491 | 3.6400 | 50 | 12 | 6 | 4  | 2 | 14 | 7 | 48 | 24 | 22 | 11 | X29               |
| ٧٣.٦  | 1.13281 | 3.6800 | 50 | 6  | 3 | 14 | 7 | 6  | 3 | 54 | 27 | 20 | 10 | X30               |
| ٧٦.٨  | 1.09470 | 3.8400 | 50 | 6  | 3 | 8  | 4 | 8  | 4 | 52 | 26 | 26 | 13 | X31               |
|       |         |        |    |    |   |    |   |    |   |    |    |    |    | الخفي             |
| ٧٤    | 1.12938 | 3.7000 | 50 | 8  | 4 | 6  | 3 | 16 | 8 | 48 | 24 | 22 | 11 | X32               |
| ٧١.٢  | 1.23156 | 3.5600 | 50 | 10 | 5 | 12 | 6 | 10 | 5 | 48 | 24 | 20 | 10 | X33               |
| ٧٧.٢  | 1.06924 | 3.8600 | 50 | 8  | 4 | -  | - | 16 | 8 | 50 | 25 | 26 | 13 | X34               |
|       |         |        |    |    |   |    |   |    |   |    |    |    |    | المفقودين         |
| ٧٩.٦  | .93656  | 3.9800 | 50 | 4  | 2 | 2  | 1 | 14 | 7 | 52 | 26 | 28 | 14 | X35               |
| ٧٧.٢  | 1.04998 | 3.8600 | 50 | 6  | 3 | 4  | 2 | 14 | 7 | 50 | 25 | 26 | 13 | X36               |
| ٧٤.٤  | 1.26233 | 3.7200 | 50 | 12 | 6 | 6  | 3 | 6  | 3 | 50 | 25 | 26 | 13 | X37               |
|       |         |        |    |    |   |    |   |    |   |    |    |    |    | المقابلات الشخصية |
| ٧٨    | 1.05463 | 3.9000 | 50 | 4  | 2 | 8  | 4 | 12 | 6 | 46 | 23 | 30 | 15 | X38               |
| ٨٠.٨  | 0.98892 | 4.0400 | 50 | 4  | 2 | 6  | 3 | 4  | 2 | 54 | 27 | 32 | 16 | X39               |
| ٧٦.٧٦ | .98229  | 3.8800 | 50 | 4  | 2 | 6  | 3 | 12 | 6 | 54 | 27 | 24 | 12 | X40               |
|       |         |        |    |    |   |    |   |    |   |    |    |    |    | مشاركة الزبائن    |
| ٧٣.٦  | 1.25259 | 3.6800 | ٥٠ | ٨  | ٤ | ١٠ | ٥ | ١٢ | ٦ | ٤٤ | ٢٢ | ٢٦ | ١٣ | X41               |
| ٧٢.٨  | 1.28110 | 3.4600 | ٥٠ | ١٢ | ٦ | ١٢ | ٦ | ٦  | ٣ | ٥٦ | ٢٨ | ١٤ | ٧  | X42               |
| ٧٦    | 1.29363 | 3.8000 | ٥٠ | ١٠ | ٥ | ٨  | ٤ | ٢  | ١ | ٥٠ | ٢٥ | ٣٠ | ١٥ | X43               |

## رضا الزبون في إطار بعض أبعاد التمكين/استمارة استبانة

**التمكين:** إتاحة المنظمة لعمالها الاطلاع على كل المعلومات التي يحتاجونها في أداء أعمالهم ومنحهم السلطة وحرية التصرف في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى مشرفهم وزرع الثقة في أنفسهم لتحمل المسؤولية وتغاضي الإدارة عن إخفاقات العاملين وتصحيح مساراتهم إيجابياً ودعمهم مادياً ومعنوياً واعتماد العمل الفرقي بدلاً عن العمل الفردي.

**رضا الزبون:** الشعور الإيجابي أو السلبي المتولد لدى الزبون من خلال المقارنة بين المنفعة المتحققة لديه بعد تقديم الخدمة له وبين المنفعة المتوقعة التي كانت تدور في ذهنه.

| ت  | بعض أبعاد التمكين  | اتفق تماماً | اتفق | محايد | لا اتفق | لا اتفق تماماً |
|----|--|-------------|------|-------|---------|----------------|
| ١  | توافر المعلومات والمشاركة فيها: إمكانية أي موظف في المنظمة مهما كانت وظيفته الحصول على المعلومات التي تمكنه من أداء أعماله بأفضل صورة ممكنة. |             |      |       |         |                |
| ٢  | مشاركة العاملين في المعلومات تزيد من قدراتهم الوظيفية.   |             |      |       |         |                |
| ٣  | تساهم مشاركة العاملين في المعلومات إلى حد كبير بتحسين عملية اتخاذ القرار.  |             |      |       |         |                |
| ٤  | تساعد مشاركة العاملين في المعلومات على التنسيق بين الأقسام.  |             |      |       |         |                |
| ٥  | المشاركة في المعلومات تقلص حالات التكرار في جمع البيانات.  |             |      |       |         |                |
| ٦  | تحقق مشاركة العاملين في المعلومات تحسناً ملحوظاً بمستوى الإنتاجية.   |             |      |       |         |                |
| ٧  | يزداد مستوى دقة المعلومات من خلال مشاركة العاملين فيها.  |             |      |       |         |                |
| ٨  | تسهل مشاركة العاملين في المعلومات من إمكانية الحصول عليها.   |             |      |       |         |                |
| ٩  | توفر المعلومات لدى العاملين تكون حافزاً لهم على تحمل المسؤولية.  |             |      |       |         |                |
| ١٠ | فرق العمل: التخلص من الهرمية واتخاذ فرق العمل ركيزة لانجاز   |             |      |       |         |                |

|  |  |  |  |  |   |    |
|--|--|--|--|--|---|----|
|  |  |  |  |  | المهام وحل المشكلات ومنحها الاستقلالية والسلطة والمسؤولية والاستمرارية والشمولية لتغطية كل أنشطة المنظمة.                         |    |
|  |  |  |  |  | ترى منظمتنا أنّ فرق العمل تعد من أفضل الأساليب في إنجاز المهام.   | ١١ |
|  |  |  |  |  | تؤمن منظمتنا بان العمل الجماعي هو أكثر فاعلية من العمل الفردي.  | ١٢ |
|  |  |  |  |  | تعتمد منظمتنا فرق العمل في حل مشكلات العمل.   | ١٣ |
|  |  |  |  |  | ترى منظمتنا ان اعتماد فرق العمل يزيد من فاعلية أداء العاملين.   | ١٤ |
|  |  |  |  |  | ينسق أعضاء الفريق مهامهم بأسلوب متكامل ويفترات زمنية محددة.   | ١٥ |
|  |  |  |  |  | يستطيع أعضاء الفريق التكيف مع المتغيرات التي تحصل في المواقف.   | ١٦ |
|  |  |  |  |  | يطلب الفريق المساعدة والتدخل الفوري في حال حاجتهم لذلك.   | ١٧ |
|  |  |  |  |  | يدير فريق العمل نفسه بنفسه.   | ١٨ |
|  |  |  |  |  | الحرية والاستقلالية: أداء العاملين لإعمالهم وتقرير تفاصيل أنشطة المنظمة وتمكينهم من إيجاد الحلول بأنفسهم في التعامل مع المتغيرات. | ١٩ |
|  |  |  |  |  | تمنح منظمتنا العاملين حرية التصرف بشكل يمكنهم من الإبداع في انجاز أعمالهم.  | ٢٠ |
|  |  |  |  |  | تمنح منظمتنا العاملين السلطة التي تمكنهم من إيجاد حلول المشكلات التي قد تعترض أعمالهم بأنفسهم.                                    | ٢١ |
|  |  |  |  |  | تتبع الاستقلالية التي تمنحها منظمتنا لعاملها من ثقتها بهم.  | ٢٢ |

|  |  |  |  |  |  |    |
|--|--|--|--|--|--|----|
|  |  |  |  |  | الاستقلالية الممنوحة للعاملين في منظماتنا تزيد من ثقتهم بقدراتهم الذاتية في العمل.   | ٢٣ |
|  |  |  |  |  | تحقق الاستقلالية الممنوحة للعاملين في منظماتنا رضاهم وثبات شخصيتهم.  | ٢٤ |
|  |  |  |  |  | يتمتع العاملون في منظماتنا بوضوح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة (رسالتها، أهدافها، استراتيجياتها، سياساتها).  | ٢٥ |
|  |  |  |  |  | تحدد الإدارة في منظماتنا الأطر الإرشادية التي تؤمن تصرف العاملين على وفق الرؤية الإستراتيجية للمنظمة.  | ٢٦ |
|  |  |  |  |  | تسود الرقابة الذاتية أنشطة منظماتنا عبر مقارنة المنجز مع المخطط له.  | ٢٧ |
|  |  |  |  |  | بعض أساليب قياس رضا الزبون.  | ٢٨ |
|  |  |  |  |  | نظام الشكاوي والمقترحات: تسهيل عملية اتصال الزبائن بالمنظمة والتعرف على شكاواهم ومقترحاتهم ونظلماتهم ومعالجة ما ينبغي معالجته.                                     | ٢٩ |
|  |  |  |  |  | يوجد في منظماتنا صندوق للشكاوي والمقترحات موضوع في مكان متاح للجميع.   | ٣٠ |
|  |  |  |  |  | يتم فتح الصندوق دورياً من قبل لجنة متخصصة لهذا الغرض.  | ٣١ |
|  |  |  |  |  | تدرس الجثة الشكاوي والمقترحات وتعالج ما يستلزم معالجته.  | ٣٢ |
|  |  |  |  |  | مسوحات رضا الزبون: يتمثل في إرسال استمارات استبانة أو إجراء اتصالات هاتفية لعينة من الزبائن لتقييم أنشطة منظماتنا وتعزيز الجوانب الايجابية وتلافي الجوانب السلبية. | ٣٣ |

|  |  |  |  |  |   |    |
|--|--|--|--|--|---|----|
|  |  |  |  |  | تقدم منظمتنا اعتذارها تحريراً للزبائن المشتكين وتعالج الحيف الذي لحقهم.   | ٣٤ |
|  |  |  |  |  | تتيح منظمتنا سبل الاتصال المباشر لزيائنها لتقديم شكاواهم ومقترحاتهم.  | ٣٥ |
|  |  |  |  |  | ترسل منظمتنا إلى زبائنها استمارات استبانة للتعرف على درجة رضاهم.  | ٣٦ |
|  |  |  |  |  | تتصل منظمتنا هاتفياً بعينة عشوائية من زبائنها لاستمرار التعرف على درجة رضاهم.   | ٣٧ |
|  |  |  |  |  | التسويق الخفي: تكليف موظفين من منظمتنا أو الاستعانة بأشخاص من خارج منظمتنا بتقمص شخصية زبون يتعامل مع المنظمة أو المنظمات المنافسة لتقييم خدمات منظمتنا وتعزيز الممارسات الجيدة للعاملين واجتناب الممارسات السلبية. | ٣٨ |
|  |  |  |  |  | تكلف منظمتنا فريق عمل من أصحاب الوظائف المتقدمة فيها بزيارة أفضل المنظمات المنافسة لتقييم عمل منظمتنا مقارنة بعمل تلك المنظمات.   | ٣٩ |
|  |  |  |  |  | يتقمص فريق عمل من منظمتنا شخصيات زبائن خارجيين للاطلاع على أسلوب تعامل العاملين مع الزبائن.   | ٤٠ |
|  |  |  |  |  | تستعين منظمتنا بأشخاص ذو خبرة من خارج منظمتنا يتمصون شخصيات زبائن يتعاملون مع العاملين في منظمتنا لتقييم خدماتهم.   | ٤١ |
|  |  |  |  |  | تحليل أسباب الزبائن المفقودين: إجراء مقابلات مع الزبائن الذين أوقفوا تعاملهم مع منظمتنا للوقوف على أسباب توقف تعاملهم ومعالجتها.  | ٤٢ |
|  |  |  |  |  | تتابع منظمتنا الزبائن المفقودين باستمرار.   | ٤٣ |
|  |  |  |  |  | تتصل منظمتنا بالزبائن المفقودين للوقوف على أسباب توقفهم عن التعامل معها.  | ٤٤ |

|  |  |  |  |    |  |
|--|--|--|--|----|--|
|  |  |  |  | ٤٥ | تبدل منظمتنا جهوداً حثيثة لإعادة الزبائن المفقودين إلى التعامل معها.   |
|  |  |  |  | ٤٦ | المقابلات الشخصية والاتصال بالزبائن الحاليين:الاتصال شخصياً أو هاتفياً بالزبائن للتعرف على درجة رضاهم وتقوية الأمور الجيدة والحد من الممارسات السلبية أو القضاء عليها. |
|  |  |  |  | ٤٧ | تستطلع منظمتنا آراء عينة عشوائية من زبائنها وجهاً لوجه للتعرف على درجة رضاهم عنها عبر فريق عمل كفوء.   |
|  |  |  |  | ٤٨ | تستشف منظمتنا من خلال استطلاعها لعينة عشوائية من زبائنها الجوانب الايجابية في تعاملها معهم لترسيخها والجوانب السلبية لتلافيها.   |
|  |  |  |  | ٤٩ | توجه منظمتنا هاتفياً أسئلة لعينة عشوائية من زبائنها تحثها من خلالها على إبداء آرائها آراء مواضع تهم عملها.   |
|  |  |  |  | ٥٠ | مشاركة الزبائن ضمن فرق الجودة العائدة لمنظمتنا: إتاحة الفرصة لزبائنها لتسمية ممثل واحد أو أكثر للعمل مع هذه الفرق ومساهماتهم في حل المشكلات.                           |
|  |  |  |  | ٥١ | تشرك منظمتنا ممثل أو أكثر منتخب من بين زبائنها في فرق الجودة التابعة لها.  |
|  |  |  |  | ٥٢ | تهدف منظمتنا من إشراك ممثلين عن زبائنها في فرق الجودة إلى سماع آرائهم بخصوص وسائل تحسين الجودة.  |
|  |  |  |  | ٥٣ | تطلب منظمتنا من ممثلي زبائنها المساهمة الجادة في حل المشكلات المتعلقة بالجودة.   |